



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades directivas y cambio organizacional en el
programa nacional de saneamiento rural del ministerio de
vivienda construcción y saneamiento – 2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Marisabel Tafur Pelaez

ASESORA:

Mg. Sonia Lidia Romero Vela

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

Hoja del Jurado

Dra. Fatima Torres Caceres
Presidente

Mg. Cristian Medina Sotelo
Secretario

Mg. Sonia Lidia Romero Vela
Vocal

Dedicatoria:

A mi gran tesoro, Stefano, mi hijo, mi razón de ser, de trabajar y de continuar luchando y el ser capaz de producir en mí el amor más infinito que pueda existir.

La autora.

Agradecimiento:

A Dios por su inagotable amor, por darme la salud y sabiduría para culminar con este proyecto.

A mis padres, por tanto amor, ser ejemplo de vida y por haberme enseñado a luchar por mis ideales.

A mi querida amiga Julia, esa persona incondicional que con su inmenso cariño me demuestra día a día que los buenos seres humanos existen hoy en día.

A la Universidad César Vallejo y los docentes de la Escuela de Posgrado, particularmente a la Mg. Sonia Lidia Romero Vela por su invalorable apoyo.

La autora.

Declaración de Autoría

Yo, Marisabel Tafur Peláez, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado **“Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016”**, presentada en N° 144 folios para conseguir el grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 13 de mayo del 2017

Marisabel Tafur Pelaez

DNI: 40711442

Presentación

Señor Presidente

Señores Miembros del Jurado

Presento la tesis titulada “Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016”, en cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Maestra en Gestión Pública. El objetivo del presente estudio fue determinar la relación entre las habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016.

Este trabajo está estructurado en siete capítulos: Capítulo I: Introducción; Capítulo II: Marco Metodológico; Capítulo III: Resultados; Capítulo IV: Discusión; Capítulo V: Conclusiones; Capítulo VI: Recomendaciones; Capítulo VII: Referencias y Anexos.

Los resultados hallados evidenciaron que existe una correlación alta entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional, según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016. En tal sentido, Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La Investigadora

Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	15
1.1.1. Antecedentes internacionales	15
1.1.2. Antecedentes nacionales	17
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.2.1. Marco teórico de habilidades directivas	20
1.2.2. Dimensiones e indicadores de habilidades directivas	26
1.2.3. Marco teórico de cambio organizacional	31
1.2.4. Dimensiones e indicadores de cambio organizacional	36
1.2.5. Teorías de habilidades directivas y cambio organizacional	41
1.3. Justificación	45
1.4. Problema	46
1.4.1. Planteamiento del problema	46
1.4.2. Problema general	48
1.4.3. Problemas específicos	48
1.5. Hipótesis	49

1.5.1. Hipótesis general	49
1.5.2. Hipótesis específica	49
1.6. Objetivos	50
1.6.1. Objetivo general	50
1.6.2. Objetivos específicos	50
II. Marco Metodológico	52
2.1. Variables	53
2.2. Operacionalización de variable	54
2.3. Metodología	57
2.4. Tipo de estudio	58
2.5. Diseño de investigación	59
2.6. Población, muestra y muestreo	61
2.6.1. Población	61
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
2.7.1. Técnica de recolección de datos	62
2.7.2. Instrumento de recolección de datos	62
2.7.3. Validación y confiabilidad de instrumento	65
2.8. Métodos de análisis de datos	67
2.9. Aspectos éticos	67
III. Resultados	69
3.1. Análisis de datos	70
3.2. Prueba y contrastación de hipótesis	76
3.2.1. Prueba de hipótesis general	77
3.2.2. Prueba de hipótesis específicas	78
IV. Discusión	83
4.1. Discusión de resultados	84
V. Conclusiones	89
5.1. Conclusiones	90
VI. Recomendaciones	92
6.1. Recomendaciones	93
VII. Referencias	95

7.1	Referencias	96
	Anexos	100
	Anexo 1. Matriz de consistencia	101
	Anexo 2. Operacionalización de las variables	106
	Anexo 3. Certificado de validez	111
	Anexo 4. Cuestionario sobre habilidades directivas	123
	Anexo 5. Cuestionario sobre cambio organizacional	126
	Anexo 6. Base de data de la prueba piloto	129
	Anexo 7. Base de data final	130
	Anexo 8. Artículo científico	134
	Anexo 9. Autorización para la publicación del artículo científico	144

Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable habilidades directivas	55
Tabla 2.	Operacionalización de la variable cambio organizacional	56
Tabla 3.	Promedio de valoración de juicios de expertos del instrumento.	65
Tabla 4.	Estadístico de fiabilidad para la variable habilidades directivas	66
Tabla 5.	Estadístico de fiabilidad para la variable cambio organizacional	67
Tabla 6.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la variable habilidades directivas	70
Tabla 7.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades personales	71
Tabla 8.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades interpersonales	72
Tabla 9.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades grupales	73
Tabla 10.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades específicas de comunicación	74
Tabla 11.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la variable cambio organizacional	75
Tabla 12.	Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman	76
Tabla 13.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis general	77
Tabla 14.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis Específica 1	78
Tabla 15.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis Específica 2	79
Tabla 16.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis Específica 3	80
Tabla 17.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis específica 4	81

Lista de figuras

Figura 1.	Esquema de investigación correlacional	60
Figura 2.	Variable habilidades directivas	70
Figura 3.	Dimensión habilidades personales	71
Figura 4.	Dimensión habilidades interpersonales	72
Figura 5.	Dimensión habilidades grupales	73
Figura 6.	Dimensión específicas de comunicación	74
Figura 7.	Variable cambio organizacional	75

Resumen

La presente investigación titulada “Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016”, se desarrolló en el segundo semestre del año 2016, se consideró como objetivo general; determinar la correlación entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural en el lugar y periodo señalado líneas arriba.

Esta investigación fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y de alcance descriptivo correlacional, la población estudiada fue de 101 trabajadores pertenecientes a diferentes regímenes laborales, del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento. Con el fin de conocer la correlación entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual constaba de 25 preguntas para la variable habilidades directivas y 26 preguntas para la variable cambio organizacional, con preguntas dicotómicas, la misma que se aplicó a una población censal de 101 trabajadores de la unidad de análisis en mención.

Finalmente del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,904$ cifra que nos indica que la correlación es alta, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre Habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables materia del presente estudio.

Palabras Claves: Habilidades, Habilidades directivas, cambio organizacional.

Abstract

The present research entitled "Management Skills and Organizational Change in the National Rural Sanitation Program of the Ministry of Housing Construction and Sanitation - 2016", developed in the second half of 2016, was considered as a general objective; To determine the correlation between the variables managerial skills and organizational change in the national rural sanitation program in the place and period indicated above.

This research was of quantitative approach, non-experimental design, cross-section and descriptive scope, the population studied was 101 workers belonging to different labor regimes, the national rural sanitation program of the ministry of housing construction and sanitation. In order to know the correlation between the variables managerial skills and organizational change, the data collection technique was used as the questionnaire and the questionnaire instrument, which consisted of 25 questions for the variable managerial skills and 26 questions for the change variable Organizational, with dichotomous questions, the same that was applied to a census population of 101 workers of the unit of analysis mentioned.

Finally, the results obtained from the Rho de Spearman statistic $r_s = 0.904$ indicate that the correlation is high, the first conclusion obtained is that there is a correlation between managerial skills and organizational change according to the workers of the national rural sanitation program of the ministry Housing construction and sanitation in 2016; That is to say that the relationship is directly proportional between both variables matter of the present study.

Key Words: Skills, Management Skills, Organizational change

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Se realizó la búsqueda de tesis de maestría y doctorado a nivel nacional e internacional relacionadas con las variables habilidades directivas y cambio organizacional, los cuales permitieron argumentar el análisis problemático, diseño metodológico y la elaboración del instrumento. A continuación detallo las investigaciones halladas.

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Montaña y Alonso (2015) en la tesis titulada: *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*, para optar el grado de Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Este estudio tuvo por objetivo caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia, mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (Medeco), propuesta y desarrollada por el doctor Carlos Méndez Álvarez, con la finalidad de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha institución. La investigación empleó una metodología de tipo inductivo deductivo, con una muestra censal de 120 elementos, finalmente el investigador concluyó que los líderes de la organización, así como los consultores externos y/o internos en el proceso de cambio social son agentes del cambio, que introducen al cambio, lo sostienen, lo fomentan o se oponen a el, la cultura de la organización propicia las condiciones de cambio, como elementos de la situación, favorecen o desfavorecen activan o frenan alientan o retrasa la influencia de un factor o de varios factores de cambio.

Sanchez (2013) en su tesis titulada: *La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres*, para optar el grado académico de Magíster en Psicología,

en la Universidad Simón Bolívar, Caracas - Venezuela. El presente estudio tuvo por objetivo determinar la relación existente entre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la motivación al logro, en los trabajadores de una empresa de servicios públicos del área metropolitana de Caracas. La metodología utilizada en la presente investigación fue observacional de tipo descriptiva correlacional, con una muestra de 207 trabajadores de una población de 607, de una empresa de servicios públicos de Caracas; aplicándose un conjunto de tres (3) instrumentos: (1) Escala de Compromiso Organizacional (Meyer, Allen & Smith, 1993), (2) Escala Motivación al Logro (Romero y Bustamante, 1993) y (3) Escala de Satisfacción Laboral (Spector, 1985). El análisis correlacional realizado arrojó como resultado, que a nivel general, no existe correlación significativa entre motivación de logro, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Mientras que, entre estas dos últimas variables, la relación dió una asociación baja. Específicamente en lo referente a las subdimensiones de las escalas, se obtuvo que varios de los componentes que las integran poseen asociaciones significativas; es decir, mientras que la asociación entre las variables: motivación al logro, satisfacción laboral y compromiso organizacional, no es significativa en escalas globales; los componentes de las mismas sí poseen asociaciones significativas entre sí.

García (2010) en su tesis titulada: *Administración del Cambio Organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Agencia Aduanal Grupo El EN Comercio Exterior S. de R.L. de C.V*, para optar el grado académico de Maestro en ciencias especialidad en Ingeniería Industrial en el Instituto Politécnico Nacional de Mexico, el investigador tuvo como propósito proponer un modelo de administración del cambio organizacional en la agencia aduanal que permita realizar un cambio organizacional efectivo para lograr la efectividad de un sistema de calidad que permita mejorar los resultados cualitativos y cuantitativos. La metodología empleada para este trabajo se caracterizó por ser de enfoque cuantitativo, de tipo básica, no experimental; con técnica de contrastación descriptiva correlacional. El instrumento empleado fue el cuestionario y la técnica la encuesta, la misma que consta de 10

preguntas, en escala tipo LiKert. La presente investigación estuvo conformada por una población de 200, de la cual se obtuvo una muestra de 130. Finalmente, el autor concluyó que considerando la falta de comunicación, mala actitud y falta de responsabilidad expresada por los líderes de la organización se identifica la insatisfacción del cliente interno, inclusive en la deficiente calidad del servicio de la empresa aduanera.

Pizarro (2013) en su tesis titulada: *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*, para optar el grado de magíster en Gestión y dirección de empresas en la Universidad de Chile, el objetivo de esta investigación fue generar un modelo de gestión de cambio para cualquier empresa minera con base en la metodología del modelo de John Kotter. La investigación realizada presentó enfoque deductivo, de tipo experimental con un diseño descriptivo con corte transversal. Con relación a la muestra fue de 230 personas y el instrumento aplicado para esta investigación fue el cuestionario, la técnica empleada fue la encuesta; la misma que comprendió de 50 preguntas. Finalmente el autor concluyó que alrededor del 51% de empresas mineras están convencidas de las oportunidades que pueden aprovechar producto de un adecuado cambio organizacional.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016) en su tesis titulada: *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*, para optar el grado académico de Magíster en Desarrollo Organizacional, en la Universidad del Pacífico. El propósito de la investigación fue identificar el estilo de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional predominante, así como determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa de servicios. La investigación fue de tipo cuantitativo, correlacional y de corte transversal, la muestra fue de 193 trabajadores a quienes se les aplicó dos instrumentos: el cuestionario

Multifactorial del Liderazgo (MLQ) y la escala de actitud ante el cambio organizacional de Rabelo. Los resultados obtenidos evidenciaron que el estilo predominante fue el liderazgo transformacional y la actitud predominante es la aceptación, finalmente los autores concluyeron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Aparicio y Medina (2015) en su tesis titulada: *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*, para optar el grado de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas, en la Universidad del Pacífico. El objetivo de esta investigación fue determinar cuales eran las habilidades gerenciales que los expertos en recursos humanos y decisores de las empresas en el Perú consideran más importantes para lograr los objetivos de las organizaciones. La investigación fue exploratoria, la muestra empleada comprendió de 52 personas entre gerentes generales y gerentes de recursos humanos. Finalmente los investigadores concluyeron que de acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de recursos humanos, las habilidades grupales son la más importantes para un buen desempeño gerencial, siendo el indicador de liderazgo el más relevante, puesto que permite generar la motivación y compromiso haciendo posible el logro de resultados. Así mismo las habilidades técnicas fueron las de menor importancia, ya que estas se pueden delegar y no son determinantes para el rol que los gerentes deben desarrollar como líderes de la organización.

Ortega (2015) en su tesis titulada: *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza, Tacna en el año 2013*, para optar el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en Gestión Empresarial, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza de Tacna. La metodología empleada para el estudio fue de tipo básica, descriptiva y

correlacional con un diseño no experimental de corte transversal, con respecto a la población fue de 102 trabajadores y la muestra comprendió a 64 colaboradores. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, aplicándose uno para la variable resistencia al cambio con 25 ítems y otro para la variable desempeño laboral, el cual comprendió de 15 ítems. Los resultados obtenidos evidenciaron que el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuada, teniendo al crecimiento personal como la dimensión focalizada a fortalecer. Finalmente concluyó que no existe influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral, satisfacción al ciudadano, labor de equipo y crecimiento personal en la municipalidad distrital Alto de la Alianza en Tacna.

Aguilar y Guerrero (2014) en su tesis titulada: *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04- 2013*, para optar el grado de Magíster en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales en la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de la presente investigación fue conocer la relación que existe entre las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBAs de la Ugel N° 04 en el año 2013. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional causal, la muestra estudiada fue de 320 docentes de los CEBAs, se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, así mismo para la recolección de información se aplicó como instrumento el cuestionario de 12 preguntas cerradas para la variable habilidades directivas y 12 preguntas cerradas para la variable satisfacción laboral. Finalmente concluyó que existe relación directa entre las habilidades directivas y la satisfacción de los docentes; es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad para el colegio, existiendo desmotivación y falta de interés en sus responsabilidades, no cuentan con estrategias de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos con los docentes.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1. Marco teórico de la variable habilidades directivas.

Según Pons (2014), cualquier persona que se dedique a gerenciar negocios debe manejar al menos tres habilidades para lo cita la teoría de Katz quien agrupa a las habilidades gerenciales en tres categorías:

i) Las habilidades técnicas, incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Algunas de ellas pueden ser las habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. ii) Las habilidades humanas, se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, en otras palabras se refieren a la interacción personal. El desarrollo del trabajo en equipo, la incentivación a la participación sin temor, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de dichas habilidades. Podemos decir que en conclusión se trata de saber trabajar con personas y por medio de ellas. iii) Las habilidades conceptuales, implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales se encuentra apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí. Puede entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ellas a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. (párr. 1)

Un buen director debe poseer las tres categorías de habilidades simultáneamente, sin embargo cabe destacar que a medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye necesidad de habilidades técnicas y aumenta la necesidad de habilidades conceptuales. Por ejemplo, en los niveles inferiores, los técnicos inclusive los supervisores requieren de mayor habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización.

Por su parte Robbins y Coulter (2006) consideraron que las habilidades gerenciales se resumen en tres grupos:

- i) Habilidades técnicas, son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, computo, contabilidad. ii) Las habilidades de trato personal, consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último iii) Las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas. (p.12)

Respecto a lo mencionado por los autores mi opinión es que definitivamente es necesario que cada director posea habilidades en diferentes medidas pero que las posea considerando que tendrá a su cargo personas a las cuales debe encaminar adecuadamente para el logro de los objetivos de la institución.

Así mismo Griffin (2011), señaló que las habilidades gerenciales fundamentales son: “técnicas interpersonales, conceptuales, diagnosticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo” (p. 16). Al respecto, a mi parecer la posición de este autor coincide con las descritas en los párrafos precedentes, toda vez que algunas habilidades que han sido individualizadas por este autor son consideradas como parte de algunas de las categorías planteadas por los otros autores.

Katz citado por Marcelo y Vaillant (2009) quien identificó cuatro habilidades básicas que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros; definió como

habilidad a la “capacidad adquirida, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo. Así, la habilidad de montar en bicicleta se aprende con el tiempo y la práctica y se puede repetir incluso años más tarde” (p.349).

Pérez y Rosales citados por Ferrer y Caterina (2006) explican que hay tres habilidades gerenciales: i) Las habilidades técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar herramientas, procedimientos y métodos, además implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas, ii) Las habilidades humanas o sociales que son aquellas que están relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha y por último iii) Las habilidades conceptuales o también conocidas como intelectuales, que refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades.

Así mismo, Madrigal (2005) expreso que las habilidades “no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos” (p. 64).

Al respecto, considero también que las habilidades directivas son aprendidas y para esto tendrá mucha importancia el nivel de preparación de la persona, la experiencia acumulada y finalmente algunos valores como por ejemplo la empatía, el respeto, asertividad, entre otros.

Chiavenato (2004) manifestó que las habilidades son “aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras” (p. 558).

Por su parte, Arroyo (2012) señaló respecto a las habilidades directivas lo siguiente:

Las tres áreas básicas para ser más eficiente en su cargo actual o ascender a uno superior son las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. Es

probable que las habilidades técnicas sean el área primordial utilizada actualmente, desarrolle desde ahora las otras dos, para facilitar su transición a puestos, cargos o niveles de grados más altos o de mayor responsabilidad. (p.32)

Así mismo Whetten y Cameron (2011) indicaron que las habilidades gerenciales tienen cinco características:

i) Las habilidades directivas son conductuales; toda vez que estas no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas, consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, pueden ser observadas por otros. ii) Las habilidades administrativas son controlables, el desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades, es decir son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma. iii) Las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida. iv) Las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas y v) Las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, inclusive los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles. (p. 8 – 10)

Cabe resaltar que Madrigal (2009) menciona que las habilidades directivas no solo son aplicables en la vida profesional sino también en nuestra vida diaria, al respecto precisó:

Las habilidades directivas para la vida o para convivir en armonía i) Toma de decisiones y solución de problemas, ii) Pensamiento creativo y analítico, iii) Comunicación y habilidades interpersonales, iv) Autoconocimiento y empatía, v) Manejo de las emociones y del estrés. (p.10)

Al respecto, considero que si bien es necesario desarrollar estas habilidades a los niveles jerárquicos más altos, me parece que es necesario que todos los integrantes de la organización también aprendan a cultivar estas habilidades ya que como indica Madrigal estas habilidades sobre todo las interpersonales nos permitan convivir en armonía, desarrollar un clima favorable y agradable para poder realizar nuestras labores diarias ya sean estas, en nuestro centro de labores como también en nuestros hogares.

Así también Madrigal (2009) remarcó sobre la importancia de las habilidades directivas se sustentan en :

Conocer que hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se esperan de ellos. El directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados. (p.8)

Al respecto, Whetten y Cameron (2011) son investigadores y autores de la obra cuyo título es *Desarrollo de Habilidades Directivas*, en la cual sostuvieron que estando en medio del avance tecnológico le dan importancia a las relaciones humanas, es decir a las relaciones laborales entre los directivos y los trabajadores, aclarando que las habilidades son las mismas hoy que hace un siglo.

Su investigación resaltó alrededor de 60 habilidades de los directivos eficaces que se resumieron en 13 habilidades que encajan en cuatro grupos, sin importar su jerarquía o si laboran en el sector público, privado, salud o educación. Refieren que las habilidades directivas están asociadas al conocimiento y a las relaciones

interpersonales, en sí misma “la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos”, explicaron además que:

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. (p. 327)

El resultado final de su investigación concluyó que dentro de los 04 grupos de habilidades directivas destacan 13 habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz.

i) Habilidades personales, dentro de este grupo de habilidades, están consideradas, el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de los problemas, ii) Habilidades interpersonales, destacan en este grupo de habilidades el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos, iii) Habilidades de grupo, se consideran el facultamiento y la delegación, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo y iv) Habilidades específicas de comunicación, están la elaboración de prestaciones orales y escritas, realización de entrevistas y la conducción de reuniones de trabajo. (p. 9-18)

En consecuencia, coincido plenamente con el resultado de la investigación de los autores mencionados en los párrafos precedentes, por lo que para la investigación de esta tesis tomamos en cuenta cuatro grupos de habilidades directivas o gerenciales que vienen a ser las dimensiones de esta investigación y que involucran 13 indicadores o habilidades gerenciales.

1.2.2. Dimensiones e Indicadores de Habilidades directivas

Dimensión 1: Habilidades personales

Respecto a esta dimensión Whetten et al., (2011) explicaron que las Habilidades personales son: "desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas y se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que las llamemos habilidades personales" (p. 18).

Indicador 1: Desarrollo del autoconocimiento

En relación al indicador 1 Whetten et al., (2011) conceptuaron que autoconocimiento es el "conocimiento de la personalidad e individualidad, en consecuencia el desarrollo del autoconocimiento es el desarrollo de la personalidad y la individualidad" (p. 673).

Indicador 2: Manejo del estrés personal

Del mismo modo para el indicador 2 Whetten et al., (2011), explicaron que, los sentimientos de estrés son el producto de ciertos factores estresantes dentro o fuera del individuo. Estos factores estresantes pueden considerarse como fuerzas impulsoras... sin restricción, esas fuerzas podrían generar resultados patológicos... Sin embargo, la mayoría de las personas ha desarrollado cierta elasticidad o fuerzas restrictivas para contrarrestar los factores estresantes e inhibir los resultados patológicos. Su manejo requiere del desarrollo de elasticidad, es decir, la capacidad de soportar o manejar los efectos negativos del estrés, de sobreponerse en medio de la adversidad y de resistir en situaciones difíciles. (p. 113 y 134)

Indicador 3: Solución analítica y creativa de problemas

Para el indicador 3 Whetten et al., (2011), precisaron que:

La solución analítica de problemas sirve para resolver problemas directos y detallaron que consiste en cuatro etapas separadas y en secuencia: definir un problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar la mejor solución, y poner en práctica la solución elegida; y que la solución creativa de problemas consiste en ampliar su perspectiva del problema y desarrollar soluciones alternativas que no son inmediatamente evidentes. (p. 208)

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Así mismo para la dimensión 2 Whetten et al., (2011), mencionaron que son “el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos; y que las habilidades interpersonales se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas” (p 18).

Indicador 4: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

Con respecto al indicador 4 Whetten et al., (2011), afirmaron que: “el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo garantizan una mayor claridad y entendimiento de los mensajes y, al mismo tiempo, hacen sentir a otras personas aceptadas, valoradas y apoyadas” (p. 264).

Indicador 5: Ganar poder e influencia

Para el caso del indicador 5 Whetten et al., (2011) escribieron que:

Las fuentes de poder son los atributos personales y las características del puesto. Es necesario desarrollar ambos aspectos si se desea incrementar al máximo el propio potencial como individuo poderoso y que la conversión del poder en influencia se realiza mediante la selección de una estrategia de influencia adecuada y su ejecución. (p. 307 y 308)

Indicador 6: Motivación de los demás

Para el indicador 6 Whetten et al., (2011) explicaron que la motivación: “se manifiesta como un esfuerzo en el trabajo, y que ese esfuerzo está constituido por deseo y compromiso. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible” (p. 351).

Indicador 7: Manejo de conflictos

En relación al indicador 7, Whetten et al., (2011) mencionaron que el conflicto tiene connotaciones negativas porque va en contra de la noción de que debemos convivir con los demás siendo amables y amistosos, el manejo del conflicto contiene cuatro elementos:

- i) Diagnóstico de las fuentes del conflicto y de las consideraciones situacionales relacionadas; ii) Selección de una estrategia adecuada para manejar el conflicto, con base en los resultados del diagnóstico y en combinación con las preferencias personales; iii) La implementación eficaz de la estrategia, especialmente el proceso de solución en colaboración, que deberá conducir a iv) Al éxito en la resolución del conflicto. (p. 401)

Dimensión 3: Habilidades grupales

Respecto de la dimensión 3 Whetten et al., (2011), refieren que las habilidades de grupo son:

Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo y que estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo, que existe una superposición entre las habilidades grupales, y entre éstas y las habilidades personales e interpersonales. (p. 18)

Indicador 8: Facultamiento y delegación

Sobre el indicador 8 Whetten et al., (2011), explicaron que facultar significa:

Permitir, ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación para realizar una actividad. Sin embargo, aunque uno puede otorgar poder a alguien más, uno mismo debe aceptar el facultamiento. Usted no puede darme la facultad; solo puede propiciar las circunstancias para que yo me faculte a mí mismo.

Indicador 9: Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Para el indicador 9 Whetten et al., (2011), manifestaron que los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única.

Así mismo la mejor manera de formar equipos efectivos es tomar en cuenta: la composición del equipo (su heterogeneidad, el tamaño del equipo, la familiaridad entre sus miembros), el tipo de equipo (equipo virtual, círculo de calidad) y la estructura del equipo (autonomía de sus miembros, las normas, los procesos de toma de decisión), en los equipos efectivos existe una gran confianza entre los integrantes, los miembros demuestran integridad y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio y cuando se trabaja en equipo, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta del equipo. (p. 493)

Indicador 10: Liderar el cambio positivo

Con relación al indicador 10 Whetten et al., (2011), comunicaron que el papel del líder del cambio positivo es “crear una atmósfera organizacional positiva en la que pueden prosperar y experimentar energía positiva. Ser una fuente de energía positiva

y construir redes de energía positiva conduce a niveles más altos de éxito personal y organizacional” (p. 550).

Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación

Para el indicador 4 Whetten et al., (2011), conceptuaron que las habilidades específicas de comunicación: “elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo; son requisitos previos para desarrollar habilidades en las áreas administrativas fundamentales” (p. 18).

Indicador 11: Elaboración de presentaciones orales y escritas

En relación al indicador 11, Whetten et al., (2011), explicaron que:

Un aspecto fundamental de la administración es la comunicación, y las presentaciones formales son una herramienta esencial de comunicación. Por lo tanto, los directivos eficaces deben ser capaces de crear mensajes informativos y persuasivos eficaces, además mejorar su forma de hablar y de escribir mediante la preparación y practica constantes. (p. 607)

Indicador 12: Realización de entrevistas

Sobre el indicador 12, Whetten et al., (2011), refirieron que: “entrevistar es una habilidad directiva vital. Cuando una entrevista se realiza adecuadamente, le dará información que de otra manera no podría obtener, entonces, esta información puede sustentar mejor las decisiones que tome al desempeñar su función en la organización” (p. 633).

Indicador 13: Conducción de reuniones de trabajo

Finalmente con respecto al indicador 13, Whetten et al., (2011), manifestaron que las reuniones de trabajo:

Son parte importante de la vida organizacional, sobre todo para los directivos. Pocas iniciativas importantes se forjan sin el esfuerzo extensivo e intensivo de grupos. Para evitar reuniones mal administradas se debe tomar en cuenta: propósito, participantes, planeación, perspectiva y miembros del grupo. (p. 658)

1.2.3. Marco teórico de la variable cambio organizacional

Hoy en día debido al avance tecnológico y a un público cada vez más exigente, todas las empresas, ya sean estatales o privadas, deben adaptarse a dichos cambios tecnológicos y al público exigente. Todo proceso de adaptación implica cambios en su estructura organizacional así como en su procedimiento operativo, de ahí la importancia de esta variable.

Al respecto Arrazate (2003), refirió respecto al cambio organizacional como un estado fundamental en las empresas que: “les permite generar nuevas formas de trabajo que logran insertar eficientemente a la organización con su entorno y en su búsqueda influyen diversos elementos internos y externos como los paradigmas, el estado, la estructura, los valores entre otros” (p.6).

Así también Meléndez (2012) definió al cambio como: “un proceso que consiste de varias etapas o fases. Cada fase es distinta y puede ocurrir rápidamente. Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, moverse hacia un nuevo estado y recongelar el cambio para hacerlo permanente” (párr. 1).

Por su parte los autores Robbins y Judge (2013) refieren que cambio implica lo siguiente:

Realizar las actividades de manera diferente, sobre las fuerzas y agentes de cambio indican que, es importante identificar las fuerzas que actúan como

estímulos para el cambio y comparar el cambio planeado con el imprevisto. Hemos estudiado la naturaleza cambiante de la fuerza laboral. Casi todas las organizaciones deben ajustarse a un cambio multicultural, a cambios demográficos, a la inmigración y a la subcontratación. (p.579)

A su vez, respecto al cambio organizacional Robbins et al., (2013), manifestaron lo siguiente:

Impulsa cambios continuos en los puestos y las organizaciones. No es difícil imaginar que el concepto de oficina que hoy prevalece se convierta en una idea anticuada en el futuro cercano. Son los agentes del cambio quienes ven un futuro para la empresa que los demás no han identificado, y son capaces de motivar, inventar e implementar esta visión. Los agentes de cambio pueden ser gerentes, empleados antiguos o nuevos, o incluso consultores externos. (p. 578, 579)

Así mismo, Robbins et al., (2013), respecto a los tipos de cambio, sostuvieron que:

Algunas organizaciones tratan el cambio como: i) cambio incidental, que implica realizar las actividades de manera diferente, de forma reactiva y otras como ii) cambio planeado que busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente y también trata de modificar el comportamiento de los trabajadores. (p. 580)

Por su parte Griffin y Moorhead (2010) manifestaron respecto al cambio organizacional que:

Es difícil predecir que tipo de presiones para el cambio serán los más significativos en la siguiente década debido a que la complejidad de los eventos y la rapidez del cambio estan incrementándose. Sin embargo es posible e importante discutir las categorías generales de presiones que probablemente tendrán efectos importantes en las organizaciones siendo

estas: las personas, la tecnología, el procesamiento y conocimiento de la información y la competencia. (p.495)

Sobre la resistencia al cambio, analizaron como superar la resistencia al cambio producto del cual dedujieron que existen ocho tácticas que pueden ayudar a los agentes a manejar la resistencia al cambio:

i) Educación y comunicación, comunicar al personal la lógica de un cambio ayuda a reducir la resistencia de los empleados, aclarándose que los cambios beneficiaran a todos; ii) Participación, es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que han participado; iii) Crear apoyo y compromiso, se debe motivar a los empleados y hacer énfasis en su compromiso con la compañía para que se comprometan emocionalmente con el cambio; iv) Desarrollo de relaciones positivas, el personal se muestra más dispuesto a aceptar los cambios si confían en los gerentes que los llevarán a cabo; v) Implementar los cambios con justicia, de manera que es crucial que los empleados comprendan la razón del cambio y perciban justicia y consistencia en su implementación; vi) Manipulación y cooptación, la manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia, distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, retener información y crear falsos rumores para que los individuos acepten un cambio. La cooptación combina manipulación y participación; compra a los líderes, buscan su consejo y les dan un papel clave no para tomar la mejor decisión sino para obtener su respaldo; vii) Seleccionar personas que aceptan el cambio, las organizaciones pueden facilitar el cambio al seleccionar a individuos que están dispuestos a aceptarlo; viii) Coerción, aplicación de amenazas o de la fuerza directa sobre las personas que se resisten. (p. 583, 584)

Cabe precisar que Davis y Newstrom (2005) señalaron que la resistencia al cambio se conforma de: “todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar e impedir la implantación de cambios en el

trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima. (p. 401)

Así también los investigadores Kinicki y Kreitner (2003), definieron respecto a la resistencia al cambio como: “una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto de una ruina de trabajo establecida” (p. 412).

Por otro lado Davis y Newstrom (2005) manifestaron que:

Todos los tipos de empleados tienden a presentar resistencia al cambio por los costos psicológicos que lo acompañan. Se resiste a él tanto administradores como trabajadores. Esa resistencia puede ser igual de terca en un obrero y en un empleado de oficina, ya que no respeta el tipo de puesto. Aunque mucha gente tienda a resistirse al cambio, esa propensión se compensa con su deseo de nuevas experiencias y de las recompensas que acompañan al cambio. Sin duda alguna, no todos los cambios generan resistencia y algunos empleados lo buscan activamente. Otros cambios son insignificantes y la resistencia, si acaso la hay, es tan débil que resulta inapreciable. (p.401)

Cabe precisar que Davis y Newstrom (2005) señalaron que las tres razones por las que los empleados suelen resistirse al cambio son:

En primer término, podrían no sentirse a gusto con la naturaleza del cambio mismo, por su temor a lo desconocido, la amenaza percibida a su seguridad en el trabajo o la ausencia de que haya un problema que lo justifique. Una segunda causa de la resistencia deriva del método con que se implanta el cambio. Es factible que los individuos resientan la falta de información suficiente o rechacen un enfoque insensible o autoritario, que los excluyó del proceso del cambio. Una tercera causa de resistencia es la inequidad que experimentan las personas cuando perciben que ellas son objeto de cambios

mientras que alguien más obtienen los beneficios de esos cambios. Su resistencia será incluso más intensa si coexisten las tres razones. (p.402)

Adicionalmente, Robbins et al., (2013) analizaron que, los cambios implican necesariamente una actividad política debido a que el cambio amenaza invariablemente el statu quo, además que:

El impulso para el cambio proviene de agentes externos, de empleados recién llegados a la organización. Los gerentes que han pasado toda su carrera con la misma empresa con un obstáculo para el cambio ya que amenaza su posición y status, sin embargo se podría esperar que ellos implementen el cambio, hacer ver a todos la idea de que están resolviendo problemas y adaptándose a un ambiente dinámico. (p. 584)

Así también, los autores explicaron sobre la estimulación de una cultura innovadora que: “la innovación es un tipo de cambio especializado, mediante el cual se aplica una idea nueva para iniciar o mejorar un producto, un proceso o un servicio” (p. 592).

Cabe indicar que Davis y Newstrom (2003), citados por Arbaiza (2010) precisaron que “los empleados se resisten al cambio porque este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social , prestigio y autoestima” (p.392).

Del mismo modo González y Olivares (2006) manifestaron que: “la resistencia al cambio, en el fondo es un fenómeno individual, una reacción normal del humano, que busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias y mantener un nivel agradable de estimulación emocional” (p.298).

Por su parte Robbins y Judge (2013) precisaron que según el modelo de Kurt Lewin para que un cambio en las organizaciones tengan éxito debe atravesar tres etapas:

i) Descongelamiento, es un estado de equilibrio, es decir para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal. ii) Movimiento, proceso de cambio que lleva a la organización del statu quo a un estado final deseado. iii) Recongelamiento, etapa que implica estabilizar la intervención para el cambio al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas. (p. 585)

Finalmente, Chiavenato (2009) refirió que: “el cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de las causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio” (p. 430).

Así mismo Chiavenato (2009) manifestó respecto al cambio organizacional que: “es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización” (p.137).

1.2.4. Dimensiones e indicadores de Cambio organizacional

Dimensión 1: Reconocimiento del problema

Respecto de la dimensión 1 Chiavenato (2009) explicó que:

Una de las complicaciones más comunes consiste en recopilar datos sobre la rutina de la organización. Los indicadores sobre rotación, absentismo, huelgas, disputas sindicales y productividad reflejan el estado de salud de la organización. Son aspectos que forman parte de cualquier sistema de control organizacional. Cuando las personas abandonan la empresa o no se presentan a trabajar y no respetan normas y reglamentos, puede afirmarse que algo anda mal o que alguna necesidad no está siendo debidamente satisfecha. (p. 431)

Indicador 1: Rotación

En relación al indicador 1 Chiavenato (2009) anotó que la rotación es el “movimiento sistemático de trabajadores de un puesto a otro con el propósito de incrementar su satisfacción y de reducir la monotonía” (p. 505).

Indicador 2: Ausentismo

Para el indicador 2, Chiavenato (2009) expresó que el ausentismo se refiere:

Al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). El ausentismo impone costos muy elevados a las organizaciones. (p. 12)

Indicador 3: Huelgas

Respecto al indicador 3, Chiavenato (2009) refirió que son: “situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización” (p. 261).

Indicador 4: Disputas sindicales

En relación al indicador 4, Chiavenato (2009) explicó que “situación en la que se presenta una discrepancia entre lo que es (realidad) y lo que podría o debería ser (objetivos, metas o valores)” (p. 504).

Indicador 5: Productividad

Finalmente respecto al indicador 5 Chiavenato (2009) anotó que: “una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia” (p. 13).

Dimensión 2: Identificación de las causas

En relación a la dimensión 2, Chiavenato (2009) mencionó que:

Cuando un problema es localizado y reconocido, el siguiente paso es descubrir las causas. La técnica más común es preguntar a las personas por que están insatisfechas, estresadas o descontentas. Se trata de reunir información por medios informales, como charlas, o por medio formales, como entrevistas, cuestionarios y observación personal. Los investigadores prefieren cuestionarios, pero el enfoque y el propósito de las preguntas varían enormemente, de acuerdo con el problema o las inclinaciones del investigador. La identificación de las causas abarca distintos niveles: las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema. (p. 431)

Indicador 6: Puesto

Sobre el indicador 6, Chiavenato (2009) indicó que:

Cuando se sospecha que los puestos que ocupan las personas son el problema, se puede utilizar algún tipo de esquema descriptivo. Es el caso del cuestionario de análisis del puesto, que mide los siguientes aspectos: i) Volumen de información como insumo (información visual o perceptiva) ii) Procesos de mediación involucrados (procesamiento de información o toma de decisiones) iii) Factores implicados en el resultado del trabajo (control manual o automático, actividad física, destrezas y habilidades manuales) iv) Actividades interpersonales involucradas (comunicación y contacto con otros) v) Ambiente de trabajo (lugar peligroso, desagradable, ruidoso). (p. 431)

Indicador 7: Relaciones interpersonales

Sobre el indicador 7, Chiavenato (2009) expresó que:

Existe un gran número de esquemas que se concentran en los aspectos interpersonales del puesto o en las relaciones entre unidades o grupos y dentro de ellos. Algunos cuestionarios son descriptivos, de naturaleza estructural, y se enfocan en la comunicación o en relación de amistad, como el sociograma que hemos visto antes. Existen cuestionarios relacionados con la satisfacción en el puesto, así como investigaciones basadas en la

realimentación, que es tanto una técnica de diagnóstico (encuesta) como de solución de problemas (realimentación). Mediante cuestionarios y discusiones en grupo se identifican áreas problemáticas en la organización y se involucra a las personas en la solución de los problemas. Consultores externos o internos reúnen y organizan los datos y los presentan a los grupos para su análisis. (p. 432)

Indicador 8: La organización como un todo.

Para el indicador 8, Chiavenato (2009) explicó que: “algunos cuestionarios abordan asuntos interpersonales u organizacionales. Los que se refieren al ambiente de la empresa son muy populares” (p. 432 y 433).

Dimensión 3: Implantación del cambio

Con respecto a la dimensión 3, Chiavenato (2009) mencionó que: “una vez identificado el problema, la siguiente etapa consiste en determinar los remedios para resolverlo. Casi siempre la solución implica un cambio, y las maneras de aplicarlo pueden ser: i) Estructural, ii) De procedimiento, iii) Interpersonal y iv) Organizacional” (p. 433).

Indicador 9: Estructural

Sobre el indicador 9, Chiavenato (2009) manifestó que, “implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo” (p. 433).

Indicador 10: De procedimiento

Con relación al indicador 10, Chiavenato (2009) refirió que: “se enfoca en el proceso, ya sea que se sumen actividades o se enriquezca el puesto para hacerlo más variado, interesante o significativo para quien lo ocupa” (p. 433).

Indicador 11: Interpersonal

Para el indicador 11, Chiavenato (2009) anotó que:

Utiliza técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento. Un cambio de estructura implica reestructurar el grupo o la cadena de mando. Un cambio de procedimiento busca mejorar las interacciones por medio de técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad. Cuando el grupo en si es la fuente del problema, se pueden aplicar otras técnicas, como el desarrollo de equipos, la solución de conflictos o estrategias mediadoras. (p. 433).

Indicador 12: Organizacional

Respecto del indicador 12, Chiavenato (2009) precisó que:

Cuando los problemas son de naturaleza más amplia se pueden utilizar otras técnicas de mayor alcance, como la rejilla administrativa y la administración por objetivos. Además, la rejilla administrativa es un modelo teórico basado en la premisa de que la preocupación por la producción y la preocupación por las personas son dos actitudes básicas que influyen en el estilo administrativo. (p. 434 y 505)

Dimensión 4: Evaluación del cambio

En relación a la dimensión 4, Chiavenato (2009) refirió que:

La etapa final del cambio consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz. La cuestión básica es identificar lo que se modificó y determinar si los resultados mejoraron la satisfacción y la armonía interpersonal, y si harán que los asociados sean más eficaces en su trabajo. Lo importante es planear el programa de cambio organizacional para que pueda ser evaluado en forma objetiva y sistemática. (p. 434)

Indicador 13: Consistencia interna

Sobre el indicador 13, Chiavenato (2009) explicó que: “la estrategia de la organización debe ser congruente con los objetivos de la organización. La estrategia

debe identificarse con las normas internas de la organización, con sus valores y cultura, y con sus objetivos globales” (p. 472).

Indicador 14: Congruencia con el entorno

Para el indicador 14, Chiavenato (2009) señaló que “la estrategia de la organización debe ser congruente con las condiciones del entorno. La discrepancia entre la estrategia y el entorno puede costarle muy cara a la organización o hacerla fracasar” (p. 472).

Indicador 15: Adecuación a los recursos disponibles

Finalmente en relación al indicador 15, Chiavenato (2009) anotó que “la estrategia de la organización debe ser consistente con los recursos y las competencias que tiene a su disposición o que puede obtener. Los recursos son todo lo que posee una organización para alcanzar sus objetivos” (p. 472).

1.2.4. Teorías que sustentan las variables habilidades directivas y cambio organizacional

La variable habilidades directivas también llamadas habilidades gerenciales pertenecen al campo de la Administración de ahí que esta variable se sustenta en las teorías de la Administración, más aun considerando que administrar está vinculado con la capacidad de diseñar y mantener un medio ambiente o entorno apropiado para el logro de los objetivos organizacionales con el menor esfuerzo posible, resulta claro que el gerente, administrador o director tiene que centrar su esfuerzo en la creación de ambientes, entornos o estructuras que faciliten el logro de los objetivos y para ello debe poseer y/o desarrollar habilidades especiales.

Existen varias teorías gerenciales, sin embargo, aquellas que sustentan esta investigación son:

Teoría de la administración científica (1903)

Esta teoría ha sido fundamentada por varios autores a lo largo del tiempo entre los cuales se citan por ejemplo a Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford, entre otros.

Esta teoría otorgó mayor énfasis en la tarea, su principal aporte fue la organización racional del trabajo, con la finalidad de eliminar movimientos inútiles en el trabajo planteó realizar un análisis de los tiempos y movimientos, así como estudiar el modo en que debe realizarse cada trabajo, propuso la selección científica de los trabajadores y dar a los obreros instrucciones técnicas de cómo deben realizar el trabajo, de otro lado, entrenarlos adecuadamente, realizar experimentos sobre la fatiga humana, propiciar la división del trabajo y especialización del obrero y entrenar al trabajador tanto en la preparación y control de su trabajo como en su ejecución.

De otro lado propuso el diseño de cargos y tareas, el establecimiento de incentivos salariales y premios de producción la división proporcional de los ingresos que resulten del aumento de producción.

Principios de Taylor

Taylor fundamento 4 principios, el principio de planeación, a través del cual propuso sustituir la improvisación por la planeación, el principio de la preparación, consideró que se debe seleccionar científicamente a los trabajadores, el principio de control, sostuvo que es necesario cerciorarse de que se logren los objetivos, el principio de ejecución consideró que se debe distribuir diferencialmente las atribuciones y responsabilidades.

Principios de Ford

Este autor sostuvo tres principios fundamentales, teniendo así el principio de intensificación, con el que propuso disminuir el tiempo de producción mediante el empleo inmediato de equipo, materia prima y colocación inmediata, el principio de economicidad consideró que se debe reducir el número de materia prima en transformación y finalmente el principio de productividad con el cual planteó que se

debe aumentar la capacidad de producción mediante la especialización y la línea de montaje.

La teoría clásica (1916)

La teoría clásica fue planteada por diversos autores entre los cuales tenemos a los siguientes: Henri Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, entre otros.

Esta teoría puso énfasis en la estructura, su aportación principal fue la organización formal, propuso que todas las empresas pueden ser divididas en seis grupos de funciones: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas, a su vez indica que cada función implica 5 acciones básicas: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas acciones constituyen el proceso administrativo.

Todas las funciones implican actividades técnicas y administrativas, entre más alto se está en la jerarquía mas funciones administrativas, entre más bajo más funciones técnicas.

Principios de administración según Fayol

Este autor propuso la división del trabajo, es decir sostuvo que los trabajadores se deben especializar en las tareas para aumentar la eficiencia, sostuvo tambien que debe haber un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, así como tambien planteó que se debe buscar el cumplimiento de las normas establecidas, propuso que cada empleado reciba órdenes de un solo superior ya que considera que solo debe existir un jefe y un plan para cada actividad que tenga un mismo objetivo que debe existir en todo momento la subordinación de los intereses individuales a los generales, que la remuneración del personal debe haber una retribución justa y garantizada, entre otros.

La teoría de las relaciones humanas (1932)

El autor principal de esta teoría es Elton Mayo. Puso mayor énfasis en las personas, hizo muchos aportes entre los cuales es necesario considerar los siguientes: i) Planteó que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, ii) La influencia del grupo de trabajo es notable sobre el desempeño, por lo que las actividades deben planearse sobre principios de dinámica de grupos, iii) La recompensa o desaprobación social del grupo de trabajo influyen notablemente en el desempeño del trabajador y dificultan el efecto de los planes de incentivos económicos, iv) Existe una estructura de organización informal que puede estar acorde o en contra de los objetivos de la empresa, v) El establecimiento de buenas relaciones interpersonales contribuye a mejorar la eficiencia, vi) La especialización extrema no garantiza más eficiencia en la organización. vii) El contenido y la naturaleza del trabajo influyen en la moral de los trabajadores.

Finalmente por todo lo señalado esta teoría consideró que es muy importante poner atención en las necesidades psicológicas (motivación) de los trabajadores, en el liderazgo, la comunicación, la dinámica de grupo y en la organización informal.

La teoría del comportamiento organizacional (1957)

Esta teoría tuvo como autores principales a Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, entre otros, esta teoría puso mayor énfasis en las personas, su principal aporte esta relacionado con la modificación del estilo de administración en el cual se proporciona mayor importancia a temas tales como los periodos de descanso, comodidad física, los horarios de trabajos razonables, el tipo de trabajo y ambiente estructurados, las políticas estables y previsibles, condiciones seguras del trabajo, remuneración y beneficios, estabilidad en el empleo, amistad con los colegas, interacción con los clientes, relación amigable con el gerente, responsabilidad por los resultados, prestigio en la profesión, orgullo y reconocimiento, ascensos, trabajo creativo y desafiante, diversidad y autonomía, participación en las decisiones, placer en el trabajo, educar al trabajador para la toma de decisiones e integrar los objetivos organizacionales e individuales.

Teoría del desarrollo organizacional (1962)

Esta teoría tiene como representantes a: Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Lay W. Lorsch, Richard Beckhard, Warren G. Bennis, Edgar Schein, con énfasis en las personas, su aporte principal el reconocimiento de la importancia del cambio organizacional planeado.

Del mismo modo Trejo (2012) manifestó respecto al Desarrollo organizacional como:

Una respuesta de la organización a los cambios. Destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. El D.O. también abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias. (párr. 1)

Como indica el autor esta teoría esta orientada a realizar cambios tanto del comportamiento de los trabajadores como a nivel de estructura de la organización con la finalidad de que esta pueda adaptarse a la coyuntura y problemática actual. En tal sentido Trejo (2012) señaló que los objetivos del Desarrollo organizacional son:

i) Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. ii) Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas. iii) Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización (párr. 1).

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórico

El presente tema de investigación se justifica porque proporcionará un aporte teórico acerca de las habilidades directivas y cambio organizacional, pues se considera un tema de gran importancia para propiciar un clima laboral favorable y saludable que permita desarrollar e incrementar el desempeño y compromiso de los trabajadores en las instituciones públicas. Así también permitirá desarrollar y cultivar las habilidades directivas de los altos funcionarios.

1.3.2. Justificación práctico

La investigación proporcionará resultados válidos y confiables procesados en forma científica los cuales proporcionaran información relevante a las instituciones públicas especialmente a todas las unidades ejecutoras del Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento así como incrementar, desarrollar y fortalecer las habilidades directivas de los de los altos directivos del sector público y privado.

1.4. Problema

1.4.1. Planteamiento del problema

En la actualidad el mundo enfrenta muchos retos como el avance de la tecnología, principalmente en el área de las comunicaciones e informática, la globalización mundial que genera muchas veces una competencia desigual y teniendo en cuenta que todo es más rápido disminuyendo de este modo los ciclos de vida de un producto, servicio, políticas o programas económicos y sociales; tenemos la responsabilidad de prepararnos y adaptarnos a estos cambios.

Si bien es cierto el cambio empieza por uno mismo ya sea como trabajador o funcionario debemos tener en cuenta que son los gerentes los que deben inspirar y fomentar el cambio siendo ellos los responsables que se rompan los paradigmas que perjudican a la organización fomentando de esta manera una cultura organizacional

acorde a las exigencias de la sociedad, propiciando un clima favorable para el desarrollo eficiente y armónico de las actividades diarias de los trabajadores, logrando así, no solo el logro de objetivos trazados sino también el compromiso e identificación de los trabajadores para con la organización a la cual pertenecen, solo de este modo se desarrollará un impacto social positivo y favorable para mejorar la calidad de vida y bienestar de los ciudadanos.

Desde esta perspectiva las habilidades directivas es un tema de interés general, ya que dependerá del Gerente que los resultados de su gestión sean los más óptimos y competitivos pues ha de ser agente principal de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, usuarios y sociedad en general.

En ese sentido los Directivos deben estar preparados para el constante crecimiento personal y profesional, siendo modelo a seguir para todos sus colaboradores con el objeto de mejorar los procesos, reducir gastos y aprovechar eficientemente los recursos, creando de tal manera un impacto social favorable y sostenido con justicia social.

La administración pública de nuestro país es caracterizada, generalmente por procesos lentos, corruptos y generadores de un gasto ineficiente, cuyos efectos negativos recaen en la población. Esto se debe no solo por la escasa capacitación y entrenamiento que reciben los directivos del sector público, en cuanto al desarrollo de habilidades directivas, que propicien una dirección efectiva de las instituciones sino también en que las personas seleccionadas no se ajustan al perfil profesional de las instituciones que dirigen.

Desde mi punto de vista personal y con la experiencia que tengo de haber laborado en el sector público por más de diez años, he sido testigo que los altos cargos directivos son tan volátiles toda vez que empieza un nuevo gobierno, estos son removidos de su cargo y lo peor de todo es que también cambian a los trabajadores que conforman el equipo de trabajo, sin importar lo valioso y

competente que puedan ser, ni la trayectoria que estos puedan tener.

Todos somos testigos que día a día todo cambia, con el correr del tiempo las cosas, personas y situaciones cambian desde nuestra apariencia física hasta lo menos imaginable ya sean por factores internos o externos y las organizaciones públicas no están exentas a esto. Así también debemos ser conciente de que todo cambio trae consigo stress, ansiedad, malestar, temor a lo desconocido y desequilibrio emocional.

En ese sentido el cambio organizacional es de suma importancia puesto que repercute sobre el estado emocional, físico de los miembros de la organización así como también en el logro de metas y cumplimiento de la misión y porque no decir de la permanencia y sostenibilidad en el tiempo de la organización.

Definitivamente el cambio organizacional es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con una nueva estructura coherente y funcional, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general, de otro lado en ocasiones hemos sido testigo que los trabajadores no perciben los cambios organizacionales en la institución donde laboran pues trabajan sin ánimo, abandonan su puesto de trabajo y no se sienten parte de los objetivos trazados por sus directivos y de la institución, más aun estando concientes de que las instituciones públicas, necesitan desarrollar directivos con competencias y habilidades de manera que sean capaces de llevar a sus equipos de trabajo a crear, reflexionar y asumir los cambios organizacionales de su institución.

Finalmente, considerando que las variables habilidades directivas y cambio organizacional se formula los siguientes problemas de investigación:

1.4.2. Problema general

¿Cuál es la relación entre la habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?

1.4.3. Problema específico

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre las habilidades específicas de comunicación y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Las habilidades directivas se relaciona con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Las habilidades personales se relacionan con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

Hipótesis específica 2

Las habilidades interpersonales se relacionan con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

Hipótesis específica 3

Las habilidades grupales se relacionan con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

Hipótesis específica 4

Las habilidades específicas de comunicación se relacionan con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre las habilidades personales y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las habilidades grupales y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

2.1.1. Variable: Habilidades directivas

El concepto de habilidades directivas o gerenciales ha sido analizado por Whetten y Cameron quienes después de una amplia investigación sintetizaron 60 habilidades gerenciales o directivas en 13 habilidades gerenciales y las clasificaron en cuatro grupos, en este proceso definieron la habilidad y las habilidades gerenciales o directivas.

Whetten et al., (2011) refieren que en sí misma “la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos” (p. 327); así también precisaron que:

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. (p. 8)

Así también los autores mencionados líneas arriba manifestaron que aunque no existen dos puestos directivos idénticos, las investigaciones que se resumen destacan 13 habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz, estas habilidades son las que siguen:

- i) Habilidades personales (desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas); ii) Habilidades interpersonales (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos); iii) Habilidades de grupo (facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, liderar el cambio positivo) y iv) Habilidades específicas de comunicación (elaboración de presentaciones orales

y escritas, realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo).
(p.27)

En consecuencia, para la investigación de esta tesis tendremos en cuenta cuatro grupos de habilidades directivas o gerenciales que vienen a ser las dimensiones de esta investigación y que involucran 13 indicadores o habilidades directivas.

2.2.1. Operacionalización de variables

Operacionalización de la variable Habilidades gerenciales

Esta variable presenta, en cuanto a su organización cuatro dimensiones: Habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales y Habilidades específicas de comunicación; que son evaluadas por un total de trece indicadores: i) Desarrollo del autoconocimiento, ii) Manejo del estrés personal, iii) Solución analítica y creativa de problemas, iv) Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, v) Ganar poder e influencia, vi) Motivación de los demás, vii) Manejo de conflictos, viii) Facultamiento y delegación, ix) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, x) Liderar el cambio positivo, xi) elaboración de presentaciones orales y escritas, xii) Realización de entrevistas, xiii) Conducción de reuniones de trabajo.

Posteriormente, en razón a lo expuesto por Whetten y Cameron, en esta investigación se medirá el nivel de las habilidades gerenciales de los gerentes o directivos de los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento; dicha medición se realizó en razón a los trece indicadores de esta variable con los cuales se construyó veinticinco ítems que se formularon para obtener respuestas en la escala dicotómica, utilizándose para ello la conocida técnica de la encuesta.

Asimismo, teniendo en cuenta lo espuesto por Kotler y Armstrong, en esta investigación se han considerado tres niveles: i) Desfavorable, para denotar la baja calificación por parte de los trabajadores respecto de las habilidades de sus directivos, ii) Favorable, para mostrar la calificación de aprobación del personal respecto de las habilidades generales de sus directivos y, iii) Muy Favorable, para hacer ver la muy buena calificación que tiene el personal sobre las habilidades generales de sus directivos.

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1, 2 3, 4	NO=0 SI=1	Desfavorable (0 – 8)
	Manejo del estrés personal	5, 6		
	Solución analítica y creativa de problemas			
Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	7, 8 9, 10		Favorable (9 – 16)
	Ganar poder e influencia	11, 12		
	Motivación de los demás	13, 14		Muy favorable (17 – 25)
	Manejo de conflictos			
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	15, 16		
	Formación de equiPOSEFECTIVOS y trabajo en equipo	17, 18 19, 20		
	Liderar el cambio positivo			
Habilidades específicas de comunicación	Elaboración de presentaciones orales y escritas	21, 22		
	Realización de entrevistas	22, 23		
	Conducción de reuniones de trabajo	24, 25		

Fuente: *Elaboración propia*

Operacionalización de la variable cambio organizacional

Tabla 2

Operacionalización: Cambio organizacional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
Reconocimiento del problema	Rotación	1, 2	NO=0	Desfavorable (0 – 8)
	Absentismo	3,		
	Huelgas	4		
	Disputas sindicales	5, 6		
	Productividad	7, 8, 9		
Identificación de las causas	Puesto	10, 11	SI=1	Favorable (9 – 17)
	Relaciones interpersonales	12, 13		Muy favorable (18 –26)
	La organización como un todo	14, 15		
Implantación del cambio	Estructural	16, 17		
	De procedimiento	18		
	Interpersonales	19, 20		
	Organizacional	21, 22		
Evaluación del cambio	Consistencia interna	23, 24		
	Congruencia con el entorno	25		
	Adecuación a los recursos disponibles	26		

Fuente: *Elaboración propia*

Como se puede observar en la Tabla N° 2, la variable cambio organizacional contiene respecto de su organización cuatro dimensiones: Reconocimiento del

problema, Identificación de las causas, Implantación del cambio y Evaluación del cambio; que son evaluadas por un total de quince indicadores: i) Rotación, ii) Absentismo, iii) Huelgas, iv) Disputas sindicales, v) Productividad, vi) Puesto, vii) Relaciones interpersonales, viii) La organización como un todo, ix) Estructural, x) De procedimiento, xi) Interpersonales, xii) Organizacional, xiii) Consistencia interna, xiv) Congruencia con el entorno, xv) Adecuación a los recursos disponibles.

El autor Chiavenato quien fundamenta esta variable, nos permite medir el cambio organizacional de los directivos o gerentes según la opinión de los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento; dicha medición se realizó en razón a los quince indicadores de esta variable con los cuales se construyó veintiseis ítems que se formularon para obtener respuestas en la escala dicotómica, con la técnica de la encuesta.

Además, respecto a los niveles de medición, de acuerdo con Kotler y Armstrong, en esta investigación se han considerado tres niveles: i) Desfavorable, para expresar la opinión por parte de los trabajadores respecto de los escasos cambios dentro de la organización, ii) Favorable, para denotar que la opinión del personal es de aprobación respecto de los cambios organizacionales y, iii) Muy Favorable, para referirnos a la muy buena calificación que tienen los trabajadores sobre los cambios organizacionales.

2.3. Metodología

En la investigación científica la metodología es un proceso general que sirve para llegar de manera directa al objetivo de la investigación.

La metodología que se ha utilizado para llevar a cabo esta investigación con variables cualitativas es el hipotético deductivo con enfoque cuantitativo donde las hipótesis son el centro del enfoque cuantitativo-deductivo.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisó que “el método hipotético deductivo parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca falsear o refutar tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que tienen que ser contrastadas con los hechos” (p. 122).

Además, para recoger información se va a aplicar la técnica de la encuesta a una población censal, dirigida a los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento, tal como lo precisó Hernández et al., (2014) respecto al enfoque deductivo cuantitativo que: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Por su parte Bernal (2010) definió el método hipotético deductivo como: “un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.60).

En este orden de ideas consideramos que el método deductivo cuantitativo permitirá a través de la recolección de datos o encuesta, la realización del respectivo análisis estadístico que aceptará o rechazará nuestra hipótesis, generando a su vez conocimiento sobre el nivel de habilidades directivas respecto del cambio organizacional.

2.4. Tipos de estudio

La presente investigación es básica, puesto que busco ampliar los conocimientos de las variables habilidades directivas y cambio organizacional sin tener aplicaciones posteriores inmediatas, me respaldo en:

Sánchez y Reyes (2006) definieron que la investigación básica “tiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándolos al descubrimiento de principios y leyes” (p.36).

Así también Carrasco (2015) definió que la investigación básica “es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (p.43).

Finalmente Martínez y Ávila (2009) señalaron que la investigación básica tiene como propósito: “la búsqueda de nuevos conocimientos con el objetivo de aumentar la teoría, despreocupándose de las aplicaciones prácticas que puedan derivarse” (p.36).

2.5. Diseño de investigación

El diseño de investigación es de tipo no experimental, puesto que no se manipuló ni se sometió a prueba ninguna de las variables de investigación y es de corte transversal, porque se efectuó la recolección de datos en un determinado tiempo, me respaldo en:

Carrasco (2015) definió que la investigación no experimental “es aquella cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”(p.71).

Así mismo Hernández, et al., (2014) señalaron que la investigación no experimental implican “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.152).

Por lo que desde mi punto de vista mi investigación es sin duda, no experimental, puesto que las variables de trabajo no fueron objetos de controles

previos o colectivos en el desarrollo de la investigación, dejando que los eventos observados muestren datos sin manipulación.

Adicionalmente, la presente investigación es de corte transversal debido a que la información ha sido recogida en un solo momento, al respecto Carrasco (2015), definió el diseño transversal “como estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (p.72).

Es preciso resaltar que el nivel de la presente investigación es descriptivo correlacional, considerando que se describen las variables tal cual se encuentran sin someterlas a ningún tipo de variación y al mismo tiempo se busca determinar la relación que existe entre ambas (habilidades directivas y cambio organizacional).

Al respecto Carrasco (2015), indicó que el nivel correlacional “permite al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudian” (p.73).

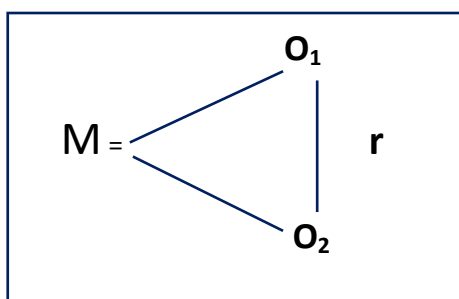


Figura 1. Esquema de investigación correlacional

Donde:

M: Trabajadores del Programa nacional de saneamiento rural

O1: Observación de la variable Habilidades directivas

r: Relación entre variables

O2: Observación de la variable Cambio organizacional

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

Para la presente investigación la población esta representada por el conjunto de trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento, concordante con los siguientes puntos de vista:

Carrasco (2015) definió a la población como “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.236).

En tanto Arias (2014) manifestó que “la población es el conjunto de elementos con características que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación” (p.98).

Por otro lado Ramírez (1997), afirmó que la “muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son considerados como muestra” (p.26).

En este sentido considerando que para este trabajo de investigación el número de elementos que constituyen la población es de 101 y al ser ésta una cantidad manejable se trabajará con todos éstos, por lo tanto esta investigación presenta una muestra censal en concordancia con lo afirmado por Ramírez.

Cabe precisar que para establecer la población de la presente investigación se ha considerado los siguientes criterios:

Criterios de inclusión

Que las personas encuestadas laboren en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Que acepten ser encuestados

Criterios de exclusión

Que las personas encuestadas no laboren en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Que no acepten ser encuestados

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnica de recolección de datos

Para la presente investigación la técnica de recolección utilizada será la encuesta, la misma que contiene 25 preguntas para la variable 1 (habilidades directivas) y 26 preguntas para la variable 2 (cambio organizacional).

Al respecto, Velázquez y Rey (2013) definieron que la encuesta “es el método de recopilación de datos acerca de hechos, objetivos, opiniones, conocimientos, basados en una interacción directa (entrevista) o indirecta (cuestionario) entre el investigador y el encuestado” (p.167).

2.7.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado para la elaboración de la presente investigación es el cuestionario.

Al respecto Arias (2014) precisó que: “los cuestionarios denominados también cédulas, consiste en forma impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador” (p.224).

El instrumento empleado para el presente estudio comprendió de un total de 51 preguntas, siendo el cuestionario de habilidades directivas con 25 ítems y el cuestionario de cambio organizacional estuvo comprendido por 26 ítems, ambos

cuestionarios preveen respuestas dicotómicas teniendo como escala de valores “No” (0) y “Si” (1).

Ficha Técnica de la variable 1 habilidades directivas

Nombre: Habilidades directivas

Autor: Marisabel Tafur Pelaez

Procedencia: Lima – Perú, 2016.

Objetivo: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.

Número de ítem: 25

Aplicación: Directa

Población/muestra : 101 usuarios

Administración: Individual

Lugar: Programa Nacional de Saneamiento Rural del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Duración: 20 minutos en promedio

Programa Estadístico: SPSS-23

Estructura: Para la valoración de la variable habilidades directivas, la encuesta consta de 25 ítems con preguntas dicotómicas que han sido elaboradas a partir de 13 indicadores y 4 dimensiones. La presentación de cada ítem es en forma de

pregunta cerrada. La escala de valores es “sí” (1) y “no” (0). El nivel y rango son Desfavorable (1), Favorable (2) y Muy favorable (3).

Ficha Técnica de la variable 2 cambio organizacional

Nombre: Cambio organizacional

Autor: Marisabel Tafur Pelaez

Procedencia: Lima – Perú, 2016

Objetivo: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016

Número de ítems: 26

Aplicación: Directa

Población/muestra : 101 usuarios

Administración: Individual

Lugar: Programa Nacional de Saneamiento Rural del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Duración: 20 minutos en promedio

Programa Estadístico: SPSS-23

Estructura: Para la valoración de la variable cambio organizacional, la encuesta consta de 26 ítems con preguntas dicotómicas que han sido elaboradas a partir de 15 indicadores y 4 dimensiones. La presentación de cada ítem es en forma de

pregunta cerrada. La escala de valores es “sí” (1) y “no” (0). El nivel y rango son Desfavorable (1), Favorable (2) y Muy favorable (3).

2.7.3 Validación y Confiabilidad de instrumento

Validez

Hernández et al., (2014) señalaron que la validez: “se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir” (p.62).

El proceso de validación utilizado en la presente investigación fue la opinión de juicio de tres expertos, quienes respondieron el cuestionario de consulta que indaga sobre la validez del instrumento propuesto. Los profesionales que validaron el instrumento son docentes universitarios e investigadores con el grado de Magíster y Doctor respectivamente de la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, quienes tienen la solvencia profesional y moral para efectuar dicha evaluación.

Tabla 3

Promedio de valoración de juicios de expertos del instrumento

Validadores	Resultado
Mg. Sonia Lidia Romero Vela	Aplicable
Dr. Ángel Salvatierra Melgar	Aplicable
Mg. Miluska Rosario Vega Guevara	Aplicable

Luego de verificar la opinión de expertos, se concluye que el resultado de la valorización es aplicable, lo que evidencia que el instrumento está bien estructurado y que contiene ítems válidos y por lo tanto es confiable para su aplicación. En

consecuencia, la aplicación de ambos instrumentos fue de fácil desarrollo por parte de los encuestados.

Confiabilidad del instrumento

Según Hernández et al., (2014) precisaron que la confiabilidad es: “el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición, a los mismos individuos u objetos, produce resultados iguales” (p.262).

Con la finalidad de determinar el índice de confiabilidad del instrumento de medición con el coeficiente KR-20 se empleó dos cuestionarios que comprenden 51 preguntas, de las cuales 25 ítems corresponde a la variable habilidades directivas y 26 ítems pertenecen a la variable de cambio organizacional, ambos cuestionarios presentan respuestas con escala de valores dicotómicas, el instrumento se aplicó a los 101 trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento, con el resultado de los cuales se elaboró una base de datos, y finalmente se aplicó el estadístico de Kuder Richardson KR-20.

Prueba de Validez y Confiabilidad – Estadístico de Kuder Richardson

Tabla 4

Estadístico de fiabilidad para la variable habilidades directivas.

KR-20	Nº de elementos
0.87	101

Inferencia: Tomando en cuenta el resultado estadístico del Coeficiente de Kuder Richardson obtenido, cuyo valor es 0.87; se puede deducir que la confiabilidad es alta.

Prueba de Validez y Confiabilidad – Estadístico de Kuder Richardson

Tabla 5

Estadístico de fiabilidad para la variable cambio organizacional

KR-20	Nº de elementos
0.79	101

Inferencia: Tomando en cuenta el resultado estadístico del Coeficiente de Kuder Richardson obtenido, cuyo valor es 0.79; se puede deducir que la confiabilidad es alta.

2.8. Métodos de análisis de datos

En relación al análisis de datos Hernández et al., (2014) explicaron que en el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, además el análisis es bastante estandarizado (siguiendo un orden: primero, análisis de confiabilidad y validez; segundo, estadística descriptiva.)

La información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos se trabajó en Excel y el software estadístico (SPSS 23); el mismo que procesa los datos, analiza los cálculos y entrega información de relevancia para la investigación descriptiva.

2.9. Aspectos éticos

Las consideraciones éticas para la elaboración del presente trabajo de investigación son las siguientes:

Discreción en cuanto a la información proporcionada por los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento a quienes se le realizó la encuesta.

Cabe resaltar que el presente trabajo de investigación ha cumplido con los requerimientos y criterios establecidos por la Universidad Cesar Vallejo, así mismo se ha respetado la autoría de la información bibliográfica, en consecuencia se hace referencia a los autores con sus respectivos datos de editorial.

III. Resultados

3.1. Análisis de datos (Estadística descriptiva)

Los resultados obtenidos después del procesamiento de la base de datos a través del software estadístico (SPSS 23), fueron los siguientes:

Variable: Habilidades directivas

Tabla 6

Distribución de frecuencia y porcentaje de la Variable: Habilidades directivas

Habilidades Directivas				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	DESFAVORABLE	24	23.8	23.8
	FAVORABLE	42	41.6	41.6
	MUY FAVORABLE	35	34.7	34.7
	Total	101	100.0	100.0

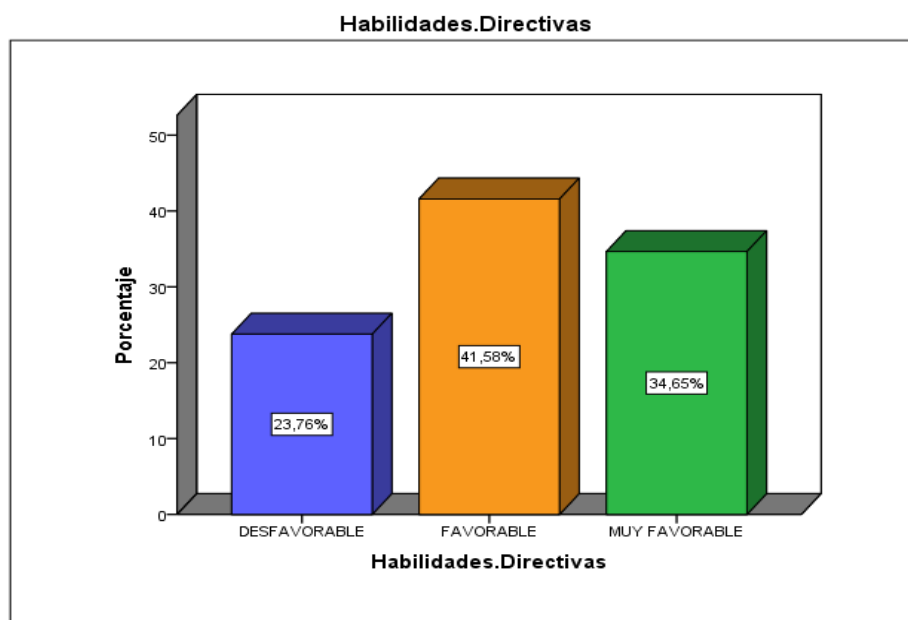


Figura 2. Variable: Habilidades directivas.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 6 y la figura 2, respecto a la variable de habilidades directivas, el 23.76% de trabajadores la consideraron desfavorable, por

otro lado, el 76.23% (41.58% + 34.65%) de trabajadores apreciaron las habilidades directivas de manera favorable y muy favorable.

Dimensión 1: Habilidades personales

Tabla 7

Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión: Habilidades personales

Habilidades Personales				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	DESFAVORABLE	13	12.9	12.9
	FAVORABLE	61	60.4	60.4
	MUY FAVORABLE	27	26.7	26.7
	Total	101	100.0	100.0

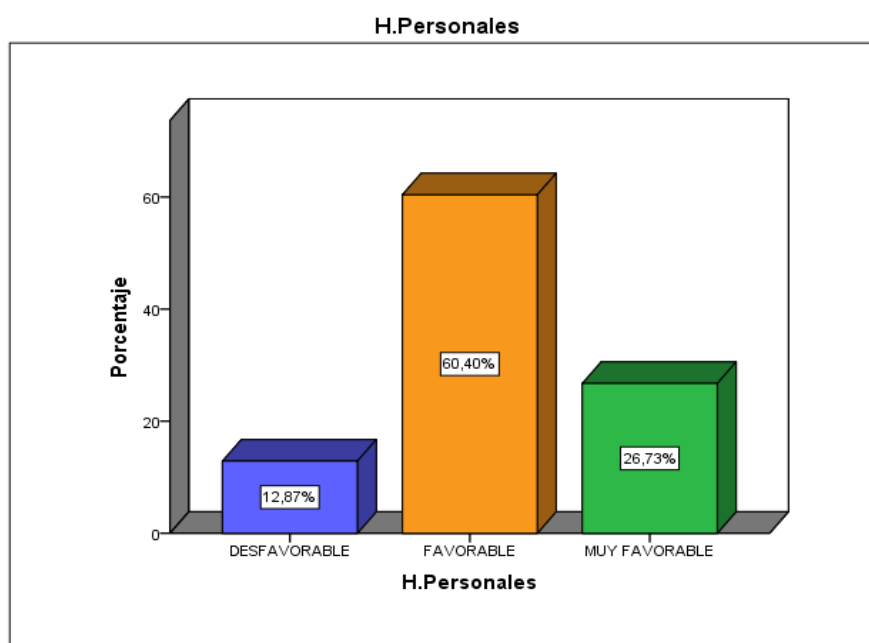


Figura 3. Dimensión: Habilidades personales

Interpretación: De acuerdo a la tabla 7 y la figura 3, sobre la Dimensión Habilidades personales el 12.87% de trabajadores la consideraron desfavorable, por otro lado, el

87.13% (60.40% + 26.73%) de trabajadores apreciaron las habilidades personales de manera favorable y muy favorable.

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Tabla 8

Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión: Habilidades interpersonales

Habilidades Interpersonales				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	DESFAVORABLE	34	33.7	33.7
	FAVORABLE	31	30.7	30.7
	MUY FAVORABLE	36	35.6	35.6
	Total	101	100.0	100.0

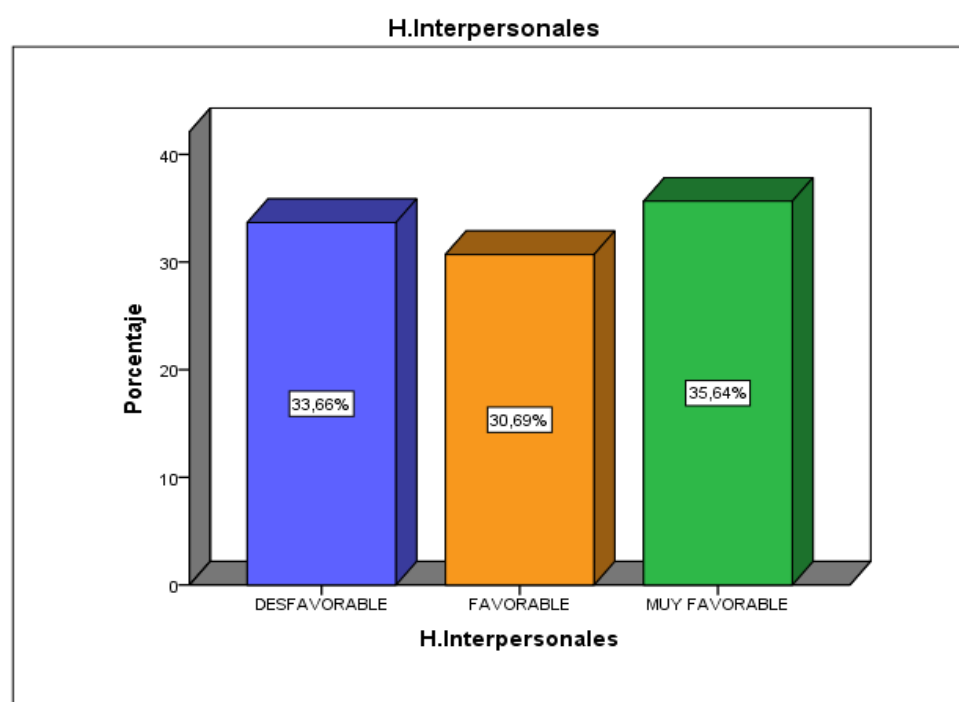


Figura 4. Dimensión: Habilidades interpersonales

Interpretación: De acuerdo a la tabla 8 y la figura 4, sobre la Dimensión Habilidades interpersonales el 33,66% de trabajadores la consideraron desfavorable, por otro lado, el 66,33% (30,69% + 35,64%) de trabajadores apreciaron las habilidades interpersonales de manera favorable y muy favorable

Dimensión 3: Habilidades grupales

Tabla 9

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión Habilidades Grupales

Habilidades Grupales				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	DESFAVORABLE	37	36.6	36.6
	FAVORABLE	34	33.7	33.7
	MUY FAVORABLE	30	29.7	29.7
	Total	101	100.0	100.0

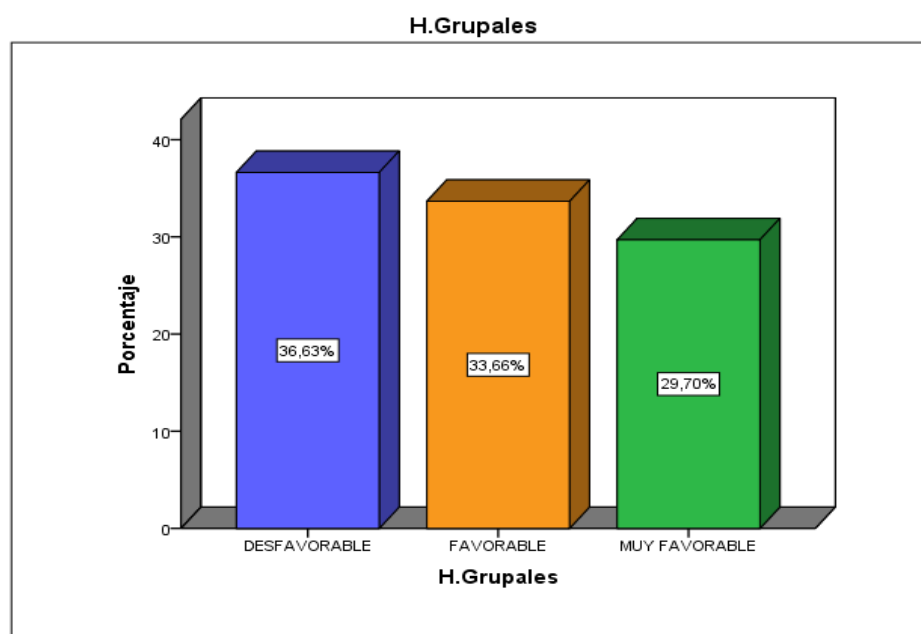


Figura 5. Dimensión: Habilidades grupales

Interpretación: De acuerdo a la tabla 9 y la figura 5, sobre la dimensión habilidades grupales el 33,63% de trabajadores la consideraron desfavorable, por otro lado, el 63,36% (33,66% + 29,70%) de trabajadores apreciaron las habilidades grupales de manera favorable y muy favorable.

Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación

Tabla 10

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión: H. específicas de comunicación

Habilidades Específicas de Comunicación				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	DESFAVORABLE	37	36.6	37.0
	FAVORABLE	19	18.8	19.0
	MUY FAVORABLE	44	43.6	44.0
	Total	100	99.0	100.0
Perdidos	Sistema	1	1.0	
Total		101	100.0	

H. específicas de comunicación

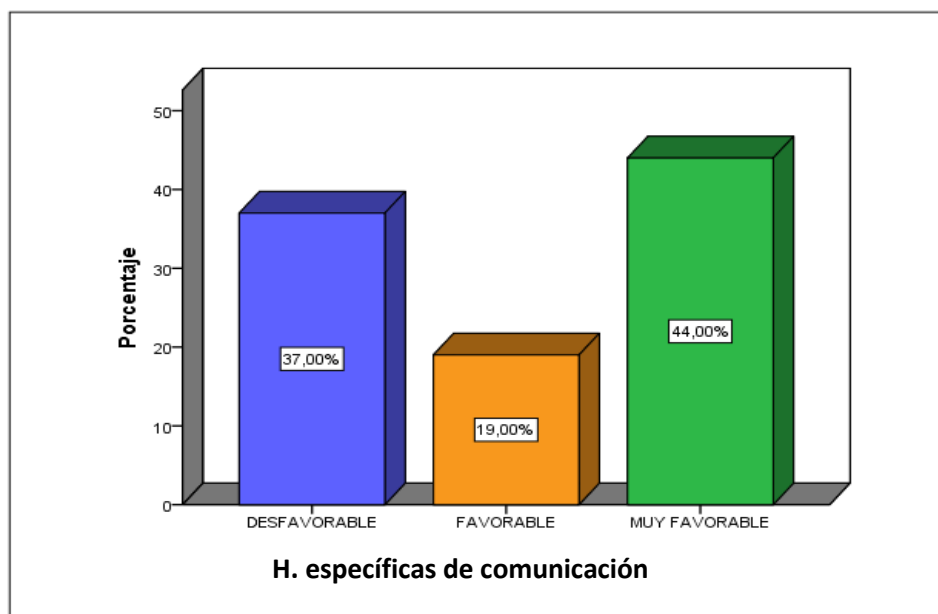


Figura 6. Dimensión: Habilidades específicas de comunicación

Interpretación: De acuerdo a la tabla 10 y la figura 6, sobre la Dimensión Habilidades específicas de comunicación el 37% de trabajadores la consideraron desfavorable, por otro lado, el 63% (19% + 44%) de trabajadores apreciaron las habilidades específicas de comunicación de manera favorable y muy favorable.

Variable: Cambio organizacional

Tabla 11

Distribución de frecuencia y porcentaje de la variable: Cambio organizacional

Cambio Organizacional				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	DESFAVORABLE	19	18.8	18.8
	FAVORABLE	49	48.5	48.5
	MUY FAVORABLE	33	32.7	32.7
	Total	101	100.0	100.0

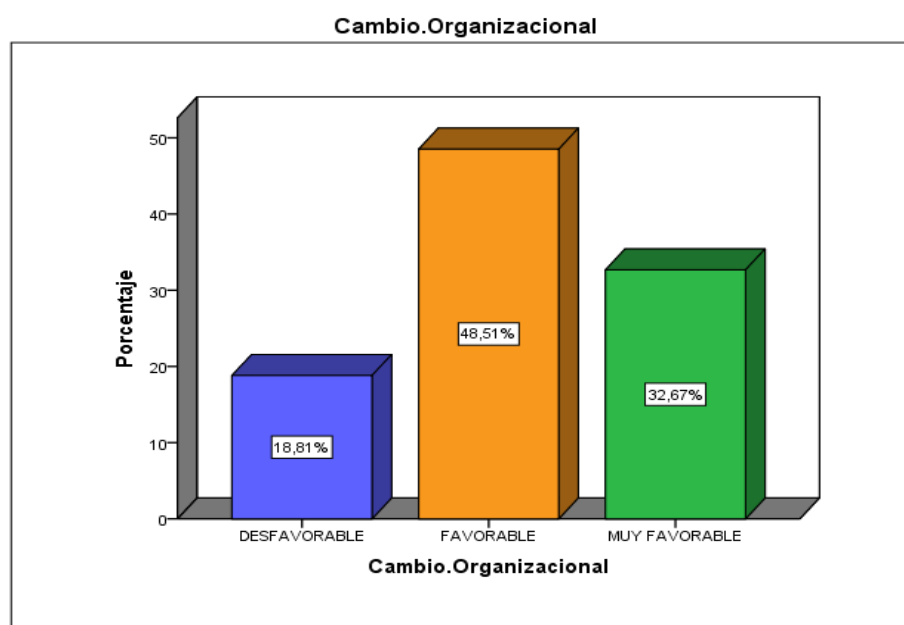


Figura 7. Variable: Cambio organizacional

Interpretación: De acuerdo a la tabla 11 y la figura 7, sobre la variable Cambio organizacional el 18.81% de trabajadores la consideraron desfavorable, por otro lado, el 81.18% (48.51% + 32.67%) de trabajadores apreciaron el cambio organizacional de manera favorable y muy favorable.

3.2. Prueba y contrastación de hipótesis (Estadística inferencial)

Se mostró la tabla que contiene la interpretación del coeficiente de correlación, elaborada por Bisquerra (2009).

Tabla 12

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman:

Valores	Interpretación
0,91 a -1,00	Correlación negativa muy alta
0,71 a -0,90	Correlación negativa alta
0,41 a -0,70	Correlación negativa moderada
0,21 a -0,90	Correlación negativa baja
0,00 a -0,20	Correlación prácticamente nula
0,00 a 0,20	Correlación prácticamente nula
0,21 a 0,40	Correlación baja
0,41 a 0,70	Correlación moderada
0,71 a 0,90	Correlación alta
0,91 a 1,00	Correlación muy alta

Nota: Tomado de Bisquerra (2009). "Metodología de la investigación educativa"

Prueba de la hipótesis general

Hipótesis Nula: **H₀**

No existe correlación entre las variables Habilidades directivas y cambio organizacional

según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Hipótesis alterna: **H₁**

Existe correlación entre las variables Habilidades directivas y Cambio organizacional según los trabajadores según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Tabla 13

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis general.

Correlaciones				
			Habilidades Directivas	Cambio Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1.000	0,904**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	101	101
	Cambio Organizacional	Coeficiente de correlación	0.904**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	101	101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 13, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a 0,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la

hipótesis nula H_0 y se demuestra que existe relación directa y significativa entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.904$, cifra que nos indica que la correlación es alta según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Prueba de la Hipótesis específica 1

Hipótesis Nula: **H_0**

No existe correlación entre la Habilidades personales y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Hipótesis alterna: **$H_1: r$**

Existe correlación entre Habilidades personales y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Tabla 14

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis específica 1.

Correlaciones				
			Habilidades Personales	Cambio Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación	1.000	0,800**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	101	101
	Cambio Organizacional	Coeficiente de correlación	0,800**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	101	101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 14, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a ,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se demuestra que existe relación directa y significativa entre habilidades personales y cambio organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.800$, cifra que nos indica que tienen una correlación alta según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Prueba de la Hipótesis específica 2

Hipótesis Nula: **H_0**

No existe correlación entre Habilidades interpersonales y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Hipótesis alterna: **H_1**

Existe correlación entre Habilidades interpersonales y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Tabla 15

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis específica 2.

Correlaciones				
			Habilidades Interpersonales	Cambio Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coefficiente de correlación	1.000	,539**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	101	101
	Cambio Organizacional	Coefficiente de correlación	,539**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	101	101

N

101

101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 15, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a ,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna, así se demuestra que existe relación directa y significativa entre habilidades interpersonales y cambio organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.539$, cifra que nos indica que tienen una correlación moderada según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Prueba de la Hipótesis específica 3

Hipótesis Nula: **H_0**

No existe correlación entre la Habilidades grupales y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Hipótesis alterna: **$H_1: r$**

Existe correlación entre Habilidades grupales y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Tabla 16

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis específica 3.

Correlaciones				
			Habilidades Grupales	Cambio Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Grupales		1.000	0.724**
		Coeficiente de correlación		
		Sig. (bilateral)		.000
	Cambio Organizacional	N	101	101
		Coeficiente de correlación	0.724**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	101	101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 16, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a ,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se demuestra que existe relación directa y significativa entre habilidades grupales y cambio organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.724$, cifra que nos indica que tienen una correlación alta según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Prueba de la Hipótesis específica 4

Hipótesis Nula: **H_0**

No existe correlación entre Habilidades específicas de comunicación y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Hipótesis alterna: **H_1**

Existe correlación entre Habilidades específicas de comunicación y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

Tabla 17

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis específica 4

Correlaciones	
---------------	--

			H. Específicas de Comunicación	Cambio Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Específicas de Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	,723**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	101	101
	Cambio Organizacional	Coefficiente de correlación	,723**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	101	101

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 17, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a ,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna, es así como se demuestra que existe relación directa y significativa entre habilidades específicas de comunicación y cambio organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.723$, cifra que nos indica que tienen una correlación alta según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016.

IV. Discusión

4.1. Discusión de resultados

El problema general de la presente investigación fue absolver la pregunta ¿Cuál es la relación entre las variables Habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del Programa Nacional de Saneamiento Rural del ministerio de vivienda construccion y saneamiento- 2016? Para responder dicha pregunta el objetivo general fue determinar si existe correlación entre las variables mencionadas.

Teniendo en cuenta que no se ha encontrado estudios que investiguen ambas variables simultaneamente, no ha sido posible realizar comparación alguna en la parte estadística; Por ello, continuamos con una discusión sobre resultados descriptivos y teóricos.

Del fundamento teórico de esta investigación se desprende que las habilidades directivas tiene incidencia directa en el cambio organizacional ya que depende de los conocimientos teóricos y técnicos y de las habilidades interpersonales, grupales y de comunicación que tengan los directivos para gestionar eficiente y eficazmente la entidad alineada a los cambios tecnológicos a los que conlleva la globalización mundial.

Efectivamente este punto se ve reflejado en el resultado de la presente investigación toda vez que luego de aplicar al estadístico Rho de Spearman el resultado arrojado es de 0.904, lo cual indica que existe correlación alta entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional, al respecto Montaña y Alonzo (2015), quienes en su investigación: *Caracterización de la cultura otganizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*, cuyo objetivo fue caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia, mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (Medeco), propuesta y desarrollada por el doctor Carlos Méndez Alvarez, con la finalidad de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha institución. La metodología empleada

fue de tipo inductivo deductivo, con una muestra censal de 120 elementos, finalmente los autores concluyeron que los líderes de la organización, así como los consultores externos y/o internos en el proceso de cambio social son agentes del cambio, que introducen al cambio, lo sostienen, lo fomentan o se oponen a él, la cultura de la organización propicia las condiciones de cambio, como elementos de la situación, favorecen o desfavorecen activan o frenan alientan o retrasa la influencia de un factor o de varios factores de cambio. En tal sentido coincido con los autores Montañó y Alonzo, pues según los resultados obtenidos se aprecia que existe una correlación significativamente alta entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional; en consecuencia los directivos son los responsables directos de que los trabajadores acepten, asimilen y promuevan el cambio dentro de la organización.

Así también García (2010) en su tesis titulada: *Administración del Cambio Organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Agencia Aduanera Grupo El EN Comercio Exterior S. de R.L. de C.V.*, cuyo propósito fue proponer un modelo de administración del cambio organizacional en la agencia aduanal que permita realizar un cambio organizacional efectivo para lograr la efectividad de un sistema de calidad que permita mejorar los resultados cualitativos y cuantitativos. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, no experimental; con técnica de contrastación descriptiva correlacional. El instrumento empleado fue el cuestionario y la técnica empleada la encuesta, la misma que comprendió de 10 preguntas, en escala tipo Likert. La presente investigación tuvo una población de 200, de la cual se obtuvo una muestra de 130. Finalmente el investigador obtuvo resultados afines a los de esta investigación, ya que consideró que las habilidades directivas de los gerenciadore de una institución son tan influyentes en la operatividad de estas que no solo son determinantes para el cambio si no tambien para el logro de sus objetivos.

Así también, Sanchez (2013), en su tesis titulada: *La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres*, cuyo objetivo fue determinar la relación

existente entre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la motivación al logro, en los trabajadores de una empresa de servicios públicos del área metropolitana de Caracas, Venezuela. La metodología utilizada fue observacional de tipo descriptiva correlacional, con una muestra de 207 trabajadores de una población de 607, en una empresa de servicios públicos de Caracas; aplicándose un conjunto de tres (3) instrumentos: (1) Escala de Compromiso Organizacional (Meyer, Allen & Smith, 1993), (2) Escala Motivación al Logro (Romero y Bustamante, 1993) y (3) Escala de Satisfacción Laboral (Spector, 1985). El análisis correlacional realizado arrojó como resultado, que a nivel general, no existe correlación significativa entre motivación de logro, satisfacción laboral y compromiso organizacional; sin embargo concluyó que en una organización con gerenciadorees carentes de habilidades directivas en el logro de sus objetivos se pone en riesgo por cuanto el personal a su cargo se sentirá desmotivado y con falta de compromiso ya que no se sentirá valorado ni tampoco encontrará un clima laboral favorable y propicio para un mejor desempeño, analizando este resultado coincido con el autor, pues dentro de la variable habilidades directivas se encuentran las dimensiones de habilidades interpersonales y de comunicación, las cuales han sido materia de mi investigación y he obtenido resultados que me evidencian que estas habilidades tienen relación directamente proporcional con el cambio organizacional.

Por su parte Aguilar y Guerrero (2014) en su investigación titulada: *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04-2013*, su investigación tuvo por objetivo conocer la relación que existe entre las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBAs de la Ugel N° 04 en el año 2013. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional causal, la muestra estudiada fue de 320 docentes de los CEBAs, se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, así mismo para la recolección de información se aplicó como instrumento el cuestionario de 12 preguntas cerradas para la variable habilidades directivas y 12 preguntas

cerradas para la variable satisfacción laboral. Finalmente concluyó que existe relación directa entre las habilidades directivas y la satisfacción de los docentes; es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad para el colegio, existiendo desmotivación y falta de interés en sus responsabilidades, no cuentan con estrategias de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos con los docentes.

Efectivamente desde mi punto de vista las habilidades directivas son esenciales para el funcionamiento integral de una organización, partiendo desde el compromiso de cada uno de sus integrantes hasta la disponibilidad que puedan presentar estos para adaptarse a los cambios constantes por lo que tienen que atravesar los trabajadores en su quehacer diario.

Del mismo modo, Pizarro (2013), en su tesis titulada: *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*, el objetivo de esta investigación fue generar un modelo de gestión de cambio para cualquier empresa minera con base en la metodología del modelo de John Kotter. La investigación realizada presenta enfoque deductivo, de tipo experimental con un diseño descriptivo con corte transversal. Con relación a la muestra es de 230 personas y el instrumento aplicado para esta investigación fue el cuestionario, la técnica empleada fue la encuesta; la misma que comprendió de 50 preguntas. Pizarro concluyó que alrededor del 51% de empresas mineras están convencidas de las oportunidades que pueden aprovechar producto de un adecuado cambio organizacional considerando que sus gerenciadorees poseen habilidades directivas, en este sentido yo particularmente he quedado convencida que el éxito de una organización estará garantizada si sus gerenciadorees cuentan con la mayor cantidad de habilidades directivas, ya que desde este punto partirán las condiciones para lograr las metas y objetivos organizacionales.

Finalmente del análisis de las variables y sus respectivas dimensiones realizadas mediante la presente investigación se desprende que los trabajadores reconocen que sus directivos tienen habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación que vienen influyendo positivamente en el cambio organizacional de la entidad en el año 2016.

V. Conclusiones

5.1. Conclusiones

Primera

Del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,904$ cifra que nos indica que la correlación es significativa, la primera conclusión obtenida es que existe correlación alta entre las variables Habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables materia de la presente investigación.

Segunda

Existe correlación entre la dimensión de Habilidades personales y la variable cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, puesto que el valor de Rho de Spearman $r_s = 0,800$, cifra que nos indica que la correlación es alta, es decir que los trabajadores consideran que los gerenciadorees de esta institución, cuentan con habilidades personales, toda vez que los directivos son capaces de manejar sus emociones, el estrés y actuar con objetividad en la solución de conflictos en la mayoría de los casos. Así también vale precisar que esta dimensión obtuvo mayor puntuación respecto a los valores obtenidos de Rho de Spearman.

Tercera

Existe correlación entre Habilidades interpersonales y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, puesto que el valor de Rho de Spearman $r_s = 0,539$, cifra que nos indica que la correlación es moderada, en ese sentido consideran que también existe un manejo en términos moderados respecto a la conducción de grupos de personas, a los conflictos laborales, entre otros. Cabe precisar que esta dimensión obtuvo menor puntuación respecto al valor de Rho de Spearman.

Cuarta

Existe correlación entre Habilidades grupales y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, puesto que el valor de Rho de Spearman $r_s = 0,724$, cifra que nos indica que la correlación es alta, por consiguiente los trabajadores consideran que esta habilidad no es ajena del todo a sus directivos, ya que efectivamente la mayor parte de oficinas desarrollan la cultura de trabajo en equipo y la delegación de funciones, posición que efectivamente ha sido respaldada con los resultados obtenidos en el presente estudio.

Quinta

Existe correlación entre Habilidades específicas de comunicación y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, puesto que el valor de Rho de Spearman $r_s = 0,723$, cifra que nos indica que la correlación es alta, según los resultados obtenidos los trabajadores consideran que los directivos en su mayoría tiene falencias toda vez que si bien es cierto existe comunicación esta se da fluidamente, sin embargo las reuniones no se producen de manera permanente, evidenciando de esta manera que esta habilidad esta presente en los directivos.

VI. Recomendaciones

6.1. Recomendaciones

Primera

Considerando que existe relación directa entre las habilidades directivas y el cambio organizacional se recomienda que los directivos sean capacitados en los diferentes campos que le permitan desarrollar e incrementar sus diferentes cualidades que poseen.

Segunda

Se recomienda reforzar un poco más las habilidades personales de los directivos, propiciando derrepente situaciones de confraternidad, o eventos que permitan liberarse del estrés que produce las responsabilidades que implican estos cargos directivos, dándoles también la tranquilidad de la estabilidad laboral, entre otros.

Tercera

Por otro lado se recomienda, respecto a las habilidades interpersonales de los directivos los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento, propiciar nuevamente eventos o situaciones que permitan la integración del personal en general para que puedan intercambiar ideas y de esa manera conocerse un poco más y que le sea más fácil a los directivos tener predisposición para mostrar empatía en las diferentes situaciones.

Cuarta

Respecto a las habilidades grupales de los directivos los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda, construcción se recomienda buscar maneras a través de talleres, coaching, etc. que permitan desarrollar, reforzar y fortalecer las habilidades grupales de los directivos.

Quinta

Se recomienda establecer reuniones de trabajo que permitan conocer los avances de cada área y las dificultades que han tenido en el logro de sus actividades diarias para

tratar de resolverlos conjuntamente, así como mantenernos informados de los logros que tiene la institución y reconocer que cada uno de los integrantes fue responsable de ello, implementar la posibilidad de que el trabajador pueda expresar su sentir respecto a la institución y de sus directivos a través de encuestas anónimas o de buzón de sugerencias, para que de esta manera los directivos sepan cuáles son sus falencias.

VII. Referencias

Referencias

- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04- 2013. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Aparicio y Medina (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
- Arbaiza, L. (2010). Comportamiento organizacional: bases y fundamentos. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial Cengage Learning.
- Arias, F. (2014). Metodología de la investigación. Séptima Edición. Mexico. Editorial Trillas.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Ecoe Ediciones.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Bogotá, Colombia. Editorial Pearson.
- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa. Segunda Edición. Madrid, España. Editorial
- Carrasco, S. (2015). Metodología de la investigación científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Novena Edición. Lima, Perú. Editorial San Marcos.
- Chávez, J., Cigüeñas, M. y Martensen, R. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

- Chiavenato, I.** (2009). Administración de Recursos humanos.Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2005). Comportamiento humano en el trabajo. Décima primera Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- García, D. (2010). Administración del Cambio Organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Agencia Aduanual Grupo El EN Comercio Exterior S. de R.L. de C.V. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional de México. México, D.F). Recuperado el 29 de enero de 2017, de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/7985/92.pdf?sequence=1>
- González, M. y Olivares, S. (2010). Comportamiento organizacional. Un enfoque Latinoamericano. Séptima Edición. México. Editorial Continental.
- Griffin, R. (2011). Administración. Décima Edición. Editorial Cengage Learning.
- Griffin, R. y Morhead, G. (2010). Edición. México. Editorial Cengage Learning.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Sexta Edición. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional, Conceptos, problemas y prácticas. 1ra Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Madrigal, B. (2005). Habilidades directivas. Segunda Edición. Edición México. Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez, H. y Ávila, E. (2009). Metodología de la investigación. Editorial Cengage Learning.
- Meléndez, A. (2012). Cambio organizacional. Recuperado el 12 de mayo del 2017, desde <http://cambioorganizacionalwikic.blogspot.pe/2012/01/cambio-organizacional.html>

- Montaña, A. y Alonso, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. (Tesis de Maestría). Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>
- Ortega, M. (2015). La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza, Tacna en el año 2013. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna, Perú. Recuperado el 20 de mayo del 2017 de http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167_Ortega_Machaca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pizarro, S. (2013). Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile). Recuperado el 09 de diciembre de 2017, de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114830/cf-pizarro_sd.pdf?sequence=1
- Robbins, S. y Coulter, M. (2006). Administración. Sexta Edición. México. Editorial Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Décima quinta Edición. Editorial Pearson.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y diseños en la investigación científica. Editorial Universitaria. Lima, Perú.
- Sanchez, J. (2013). La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres. (Tesis de Maestría). Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/13509>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava Edición. Editorial Pearson.

Anexos

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA: HABILIDADES DIRECTIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO RURAL DEL MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO - 2016

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables				
<u>GENERAL</u> ¿Cuál es la relación entre la habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016? <u>ESPECIFICO 1</u> ¿Cuál es la relación entre los las habilidades personales y cambio	<u>GENERAL</u> Determinar la relación entre las habilidades directivas y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016. <u>ESPECIFICO 1</u> Determinar la relación entre las habilidades personales y el cambio	<u>GENERAL</u> Las habilidades directivas se relacionan con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016. <u>ESPECIFICO 1</u> Las habilidades personales se relacionan con el cambio organizacional	Variable I				
			HABILIDADES DIRECTIVAS				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Valores	Nivel y Rango
			Habilidades personales	1. Desarrollo del autoconocimiento 2. Manejo del estrés personal. 3. Solución analítica y creativa de problemas.	P1, P2, P3, P4, P5 , P6		Desfavorable (0 - 8)
			Habilidades interpersonales	4. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo 5. Ganar poder e influencia 6. Motivación de los demás 7. Manejo de conflictos	P7, P8, P9, P10, P11 , P12 P13 , P14	NO (0) SI (1)	Favorable (9 - 16)

<p>organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?</p> <p><u>ESPECIFICO 2</u> ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?</p>	<p>organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.</p> <p><u>ESPECIFICO 2</u> Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.</p>	<p>según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.</p> <p><u>ESPECIFICO 2</u> Las habilidades interpersonales se relacionan con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.</p>	<p>Habilidades grupales</p>	<p>8. Facultamiento y delegación</p> <p>9. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</p> <p>10. Liderar el cambio positivo</p>	<p>P15, 16,</p> <p>P17, P18,</p> <p>P19 , P20</p>		<p>Muy Favorable (17- 25)</p>
			<p>Habilidades específicas de comunicación</p>	<p>11. Elaboración de presentaciones orales y escritas</p> <p>12. Realización de entrevistas</p> <p>13. Conducción de reuniones de trabajo</p>	<p>P21, P22,</p> <p>P23,</p> <p>P24, P25.</p>		

ESPECIFICO 3 ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?	ESPECIFICO 3 Determinar la relación entre las habilidades grupales y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.	ESPECIFICO 3 Las habilidades grupales se relacionan con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.	Variable 2				
			CAMBIO ORGANIZACIONAL				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Valores	Nivel y Rango
ESPECIFICO 4 ¿Cuál es la relación entre las habilidades específicas de comunicación y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento	ESPECIFICO 4 Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el cambio organizacional según los	ESPECIFICO 4 Las habilidades específicas de comunicación se relacionan con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de	Reconocimiento del problema	1. Rotación 2. Absentismo 3. Huelgas 4. Disputas sindicales 5. Productividad Eficacia	P1, P2, P3, P4, P5 , P6, P7, P8	NO (0)	Desfavorable (0 - 8)
			Identificación de las causas	6. Puesto 7. Relaciones interpersonales 8. La organización como un todo	P9, P10, P11, P12, P13 , P14,	SI (1)	Favorable (9 - 17)

rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?	trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.	saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016.	Implantación del cambio	9. Estructural 10. De procedimiento 11. Interpersonales 12. Organizacional	P15, P16, P17, P18 P19 , P20, P21, P22		
			Evaluación del cambio	13. Consistencia interna 14. Congruencia con el entorno 15. Adecuación a los recursos disponibles	P23, P24, P25 P26		

Tipo de Investigación:

Es **básica**, ya que tiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándolos al descubrimiento de principios y leyes. Sánchez y Reyes (2006, p.36)

Método:

El método empleado en nuestro estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.

Según Bernal (2006): "El **método hipotético deductivo** consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos." (p. 56).

Hernández (2010) **Enfoque cuantitativo**, porque se "Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico" (p. 4).

Diseño:

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de

estudio. Es **no experimental** “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Es **transversal** ya que su propósito es “describir variables y en un mismo momento” Sánchez y Reyes (2006, p.107).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

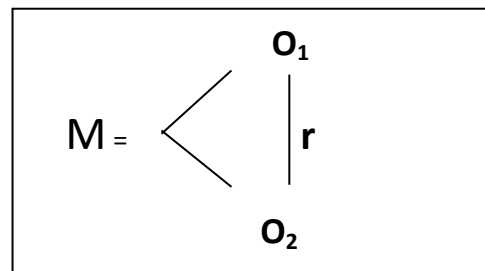


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

- M** : Trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento -2016
- O1** : Observación sobre las habilidades directivas
- r** : Relación entre variables.
- O2** : Observación sobre el cambio organizacional

Alcance:

La investigación es de nivel descriptivo **y correlacional** debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables: Habilidades directivas y cambio organizacional.

Población:

La población estará conformada por 136 trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016. La población es censal, al ser esta una población razonable para el estudio, en tal sentido esta investigación no tiene muestra ni muestreo.

ANEXO 2

Operacionalización de la variable: Habilidades directivas

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CATEGORIA
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1. El jefe trata a todo el personal con cortesía y respeto. 2. Sus decisiones conllevan ética y valores morales.	NO= (0) SI = (1)
	Manejo del estrés personal	3. El jefe no anda apurado ni dice que le falta tiempo 4. Sabe escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante	
	Solución analítica y creativa de problemas	5. Las decisiones del jefe tienen sentido/lógica 6. Tiene imaginación para resolver situaciones difíciles	
Habilidades Interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	7. El jefe hace participar a todos en la solución de los problemas de la oficina, y todos nos enteramos de la solución.. 8. Hace ver los errores de los trabajadores de manera amigable, sin molestar	

	Ganar poder e influencia	<p>9. Todos consideran que el jefe se ha ganado su puesto con su trabajo.</p> <p>10. Su forma de ser hace que nadie le tenga miedo, pero todos lo respetan.</p>	
	Motivación de los demás	<p>11. Después de las reuniones con el jefe tengo más ganas de trabajar.</p> <p>12. Brinda reconocimiento oportuno cuando logras resultados importantes.</p>	
	Manejo de conflictos	<p>13. Tiene capacidad de escuchar a los involucrados y averiguar antes de resolver un conflicto.</p> <p>14. Cuando resuelve un conflicto lo hace de manera adecuada sin generar resentimientos.</p>	
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	<p>15. La persona a quien el jefe le dio facultades para un trabajo especial, lo hizo mejor de lo esperado</p> <p>16. Me sorprendió cuando delegó como coordinador/responsable a cierta persona, pero más me sorprendió el resultado.</p>	No = (0)
	Formación de equipos efectivos y	<p>17. En la oficina somos los mismos, pero después que el jefe nos reubico, el trabajo ya no es tan pesado.</p>	

	trabajo en equipo	18. En la oficina todos nos conocemos, confiamos en los demás y nos apoyamos; parecemos una familia.	Si = (1)
	Liderar el cambio Positivo	19. El manual de organización y funciones es el mismo de siempre. 20. El reglamento de organización y funciones ha sido adecuado con los últimos avances tecnológicos.	
Habilidades específicas de comunicación	Elaboración de presentaciones orales y escritas	21. Las presentaciones (PPT) del jefe son fáciles de entender 22. Cuando el jefe expone, da gusto escucharle y nadie se le duerme	
	Realización de entrevistas	23. Cuando el jefe me pregunta sobre mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago	
	Conducción de reuniones de trabajo	24. Cuando el jefe llama a reunión generalmente tiene una agenda que tratar. 25. En las reuniones de la oficina, el jefe siempre toca los temas que queremos escuchar, escucha a los que tienen algo que decir y con frecuencia tiene la precisa.	

Operacionalizacion de la variable: Cambio organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CATEGORIA
Reconocimiento del problema	Rotación	1. Hay quienes son rotados a puestos de menor responsabilidad. 2. Algunos son rotados a puestos de mayor responsabilidad.	SI = (1)
	Absentismo	3. Son pocas las personas que faltan al trabajo	
	Huelgas	4. Las huelgas en el trabajo son raras.	
	Disputas sindicales	5. No hay Sindicato en el centro de trabajo 6. El sindicato ha presentado quejas ante el Ministerio de Trabajo	
	Productividad	7. La productividad en la entidad es la misma que el año pasado. 8. La productividad ha decrecido comparado con el año pasado. . 9. La productividad de la entidad se ha incrementado respecto del año anterior.	NO = (0)
Identificación de las causas	Puesto	10. Hay personas que no merecen el puesto que ocupan. 11. Hay quienes han sido promovidos por merito propio.	
	Relaciones interpersonales	12. Las relaciones interpersonales están en un buen nivel. 13. Cuando se presenta un trabajo difícil, todos apoyan.	

	La organización como un todo	<p>14. Todos sienten orgullo en trabajar para la entidad.</p> <p>15. El ambiente laboral te da ganas de trabajar.</p>	SI = (1)
Implantación del cambio	Estructural	<p>16. Hay puestos de trabajo que no tienen razón de ser.</p> <p>17. Hay puestos de trabajo que deben crearse.</p>	
	De procedimiento	18. El procedimiento o forma de trabajar ha mejorado respecto del año pasado.	
	Interpersonal	<p>19. Hay trabajadores que han mejorado su conducta con los demás.</p> <p>20. Algunas personas trabajan mejor que antes.</p>	
	Organizacional	<p>21. Los directivos se preocupan simultáneamente por el trabajador y la producción.</p> <p>22. La entidad solo se preocupa por los resultados.</p>	
Evaluación del cambio	Consistencia interna	<p>23. El modus operandi de la entidad coincide con sus objetivos.</p> <p>24. En el quehacer diario se cumplen las normas internas.</p>	NO = (0)
	Congruencia con el entorno	25. El quehacer diario está relacionado con todo aquello que envuelve a la entidad.	
	Adecuación a los recursos disponibles	26. La entidad aprovecha al máximo sus recursos humano y materiales.	

ANEXO 4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:
HABILIDADES DIRECTIVAS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		SUGERENCIAS
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El jefe trata a todo el personal con cortesía y respeto.	✓		✓		✓		
2	Sus decisiones conllevan ética y valores morales.	✓		✓		✓		
3	El jefe no anda apurado ni dice que le falta tiempo	✓		✓		✓		
4	Sabe escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante	✓		✓		✓		
5	Las decisiones del jefe tienen sentido/lógica	✓		✓		✓		
6	Tiene imaginación para resolver situaciones difíciles	✓		✓		✓		
7	El jefe hace participar a todos en la solución de los problemas de la oficina, y todos nos enteramos de la solución.	✓		✓		✓		
8	Hace ver los errores de los trabajadores de manera amigable, sin molestarlos	✓		✓		✓		
9	Todos consideran que el jefe se ha ganado su puesto en base a su trabajo	✓		✓		✓		
10	La forma de ser del jefe hace que nadie le tenga miedo, pero todos lo respetan.	✓		✓		✓		
11	Después de las reuniones con el jefe tengo más ganas de trabajar.	✓		✓		✓		
12	Brinda reconocimiento oportuno cuando logras resultados importantes.	✓		✓		✓		
13	Tiene capacidad de escuchar a los involucrados y averiguar antes de resolver un conflicto	✓		✓		✓		
14	Cuando resuelve un conflicto lo hace de manera adecuada sin generar resentimientos	✓		✓		✓		
15	La persona a quien el jefe le dio facultades para un trabajo especial, lo hizo mejor de lo esperado.	✓		✓		✓		
16	El jefe siempre delega responsabilidad a la persona indicada.	✓		✓		✓		
17	En la oficina somos los mismos, pero después que el jefe nos reubica, el trabajo ya no es tan pesado.	✓		✓		✓		
18	En la oficina todos nos conocemos, confiamos en los demás y nos apoyamos; parecemos una familia	✓		✓		✓		
19	El manual de organización y funciones es el mismo de siempre.	✓		✓		✓		
20	El reglamento de organización y funciones ha sido adecuado con los últimos avances tecnológicos.	✓		✓		✓		

		Pertinencia		Relevancia		Claridad		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	Las presentaciones (PPT) del jefe son fáciles de entender.	✓		✓		✓		
22	Cuando el jefe expone, da gusto escucharle y nadie se le duerme.	✓		✓		✓		
23	Cuando el jefe me pregunta sobre mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.	✓		✓		✓		
24	Cuando el jefe llama a reunión generalmente tiene una agenda que tratar.	✓		✓		✓		
25	En las reuniones de la oficina, el jefe siempre toca los temas que queremos escuchar, escucha a los que tienen algo que decir y con frecuencia tiene la precisa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Lima, 13 de Mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Angel Salvatierra Helgar

DNI: 19873533



Especialidad del evaluador: Matemático, Estadístico.

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



 ANGEL SALVATIERRA H.

ANEXO 4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:
HABILIDADES DIRECTIVAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		SUGERENCIAS
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El jefe trata a todo el personal con cortesía y respeto.	✓		✓		✓		
2	Sus decisiones conllevan ética y valores morales.	✓		✓		✓		
3	El jefe no anda apurado ni dice que le falta tiempo	✓		✓		✓		
4	Sabe escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante	✓		✓		✓		
5	Las decisiones del jefe tienen sentido/lógica	✓		✓		✓		
6	Tiene imaginación para resolver situaciones difíciles	✓		✓		✓		
7	El jefe hace participar a todos en la solución de los problemas de la oficina, y todos nos enteramos de la solución.	✓		✓		✓		
8	Hace ver los errores de los trabajadores de manera amigable, sin molestarlos	✓		✓		✓		
9	Todos consideran que el jefe se ha ganado su puesto en base a su trabajo	✓		✓		✓		
10	La forma de ser del jefe hace que nadie le tenga miedo, pero todos lo respetan.	✓		✓		✓		
11	Después de las reuniones con el jefe tengo más ganas de trabajar.	✓		✓		✓		
12	Brinda reconocimiento oportuno cuando logras resultados importantes.	✓		✓		✓		
13	Tiene capacidad de escuchar a los involucrados y averiguar antes de resolver un conflicto	✓		✓		✓		
14	Cuando resuelve un conflicto lo hace de manera adecuada sin generar resentimientos	✓		✓		✓		
15	La persona a quien el jefe le dio facultades para un trabajo especial, lo hizo mejor de lo esperado.	✓		✓		✓		
16	El jefe siempre delega responsabilidad a la persona indicada.	✓		✓		✓		
17	En la oficina somos los mismos, pero después que el jefe nos reubica, el trabajo ya no es tan pesado.	✓		✓		✓		
18	En la oficina todos nos conocemos, confiamos en los demás y nos apoyamos; parecemos una familia	✓		✓		✓		
19	El manual de organización y funciones es el mismo de siempre.	✓		✓		✓		
20	El reglamento de organización y funciones ha sido adecuado con los últimos avances tecnológicos.	✓		✓		✓		

		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	Las presentaciones (PPT) del jefe son fáciles de entender.	/		/		/		
22	Cuando el jefe expone, da gusto escucharle y nadie se le duerme.	/		/		/		
23	Cuando el jefe me pregunta sobre mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.	/		/		/		
24	Cuando el jefe llama a reunión generalmente tiene una agenda que tratar.	/		/		/		
25	En las reuniones de la oficina, el jefe siempre toca los temas que queremos escuchar, escucha a los que tienen algo que decir y con frecuencia tiene la precisa.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Romero Vela Sonia Lidia
Especialidad del evaluador: Metodología de la investigación, Metodóloga.

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 13 de Mayo del 2017

DNI: 40117025


Mg. SONIA ROMERO VELA
DOCENTE UNIVERSITARIA
FILOSOFIA

ANEXO 4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:
HABILIDADES DIRECTIVAS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		SUGERENCIAS
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El jefe trata a todo el personal con cortesía y respeto.	✓		✓		✓		
2	Sus decisiones conllevan ética y valores morales.	✓		✓		✓		
3	El jefe no anda apurado ni dice que le falta tiempo	✓		✓		✓		
4	Sabe escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante	✓		✓		✓		
5	Las decisiones del jefe tienen sentido/lógica	✓		✓		✓		
6	Tiene imaginación para resolver situaciones difíciles	✓		✓		✓		
7	El jefe hace participar a todos en la solución de los problemas de la oficina, y todos nos enteramos de la solución.	✓		✓		✓		
8	Hace ver los errores de los trabajadores de manera amigable, sin molestarlos	✓		✓		✓		
9	Todos consideran que el jefe se ha ganado su puesto en base a su trabajo	✓		✓		✓		
10	La forma de ser del jefe hace que nadie le tenga miedo, pero todos lo respetan.	✓		✓		✓		
11	Después de las reuniones con el jefe tengo más ganas de trabajar.	✓		✓		✓		
12	Brinda reconocimiento oportuno cuando logras resultados importantes.	✓		✓		✓		
13	Tiene capacidad de escuchar a los involucrados y averiguar antes de resolver un conflicto	✓		✓		✓		
14	Cuando resuelve un conflicto lo hace de manera adecuada sin generar resentimientos	✓		✓		✓		
15	La persona a quien el jefe le dio facultades para un trabajo especial, lo hizo mejor de lo esperado.	✓		✓		✓		
16	El jefe siempre delega responsabilidad a la persona indicada.	✓		✓		✓		
17	En la oficina somos los mismos, pero después que el jefe nos reubica, el trabajo ya no es tan pesado.	✓		✓		✓		
18	En la oficina todos nos conocemos, confiamos en los demás y nos apoyamos; parecemos una familia	✓		✓		✓		
19	El manual de organización y funciones es el mismo de siempre.	✓		✓		✓		
20	El reglamento de organización y funciones ha sido adecuado con los últimos avances tecnológicos.	✓		✓		✓		

		Pertinencia		relevancia		Claridad		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	Las presentaciones (PPT) del jefe son fáciles de entender.	✓		✓		✓		
22	Cuando el jefe expone, da gusto escucharle y nadie se le duerme.	✓		✓		✓		
23	Cuando el jefe me pregunta sobre mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.	✓		✓		✓		
24	Cuando el jefe llama a reunión generalmente tiene una agenda que tratar.	✓		✓		✓		
25	En las reuniones de la oficina, el jefe siempre toca los temas que queremos escuchar, escucha a los que tienen algo que decir y con frecuencia tiene la precisa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Lima, 13 de Mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Miluska Vega Guevara*

DNI: *28284526*

Especialidad del evaluador: Metodología de la investigación, Metodóloga

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Mag. Miluska Vega Guevara
 CATEDRÁTICA

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		SUGERENCIAS
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Hay quienes son rotados después de una evaluación.	✓		✓		✓		
2	Los trabajadores que demuestran eficiencia son rotados a puestos de mayor responsabilidad.	✓		✓		✓		
3	Son pocas las personas que faltan al trabajo.	✓		✓		✓		
4	Las huelgas en el trabajo son raras.	✓		✓		✓		
5	No hay sindicato en el centro de trabajo	✓		✓		✓		
6	El sindicato ha presentado quejas ante el Ministerio de Trabajo	✓		✓		✓		
7	La productividad en la entidad es la misma que el año pasado.	✓		✓		✓		
8	La productividad ha decrecido comparado con el año pasado.	✓		✓		✓		
9	La productividad de la entidad se ha incrementado respecto del año anterior.	✓		✓		✓		
10	Hay personas que no merecen el puesto que ocupan.	✓		✓		✓		
11	Hay quienes han sido promovidos por mérito propio.	✓		✓		✓		
12	Las relaciones interpersonales están en un buen nivel.	✓		✓		✓		
13	Cuando se presenta un trabajo difícil, todos apoyan	✓		✓		✓		
14	Todos sienten orgullo en trabajar para la entidad.	✓		✓		✓		
15	El ambiente laboral te da ganas de trabajar.	✓		✓		✓		
16	Hay puestos de trabajo que no tienen razón de ser.	✓		✓		✓		
17	Hay puestos de trabajo que deben crearse	✓		✓		✓		
18	El procedimiento o forma de trabajar ha mejorado respecto del año pasado.	✓		✓		✓		
19	Hay trabajadores que han mejorado su conducta con los demás.	✓		✓		✓		
20	Algunas personas trabajan mejor que antes	✓		✓		✓		

		Pertinencia		Relevancia		Claridad		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	Los directivos se preocupan simultáneamente por el trabajador y la producción.	✓		✓		✓		
22	La entidad solo se preocupa por los resultados.	✓		✓		✓		
23	El modus operandi de la entidad coincide con sus objetivos.	✓		✓		✓		
24	En el quehacer diario se cumplen las normas internas.	✓		✓		✓		
25	El quehacer diario está relacionado con todo aquello que envuelve a la entidad.	✓		✓		✓		
26	La entidad aprovecha al máximo sus recursos humano y materiales.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Lima, 13 de Mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Angel Salvatierra Helgar DNI: 19813533
Especialidad del evaluador: Matemático, Estadístico

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


ANGEL SALVATIERRA H. M.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		SUGERENCIAS
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Hay quienes son rotados después de una evaluación.	/		/		/		
2	Los trabajadores que demuestran eficiencia son rotados a puestos de mayor responsabilidad.	/		/		/		
3	Son pocas las personas que faltan al trabajo.	/		/		/		
4	Las huelgas en el trabajo son raras.	/		/		/		
5	No hay sindicato en el centro de trabajo	/		/		/		
6	El sindicato ha presentado quejas ante el Ministerio de Trabajo	/		/		/		
7	La productividad en la entidad es la misma que el año pasado.	/		/		/		
8	La productividad ha decrecido comparado con el año pasado.	/		/		/		
9	La productividad de la entidad se ha incrementado respecto del año anterior.	/		/		/		
10	Hay personas que no merecen el puesto que ocupan.	/		/		/		
11	Hay quienes han sido promovidos por mérito propio.	/		/		/		
12	Las relaciones interpersonales están en un buen nivel.	/		/		/		
13	Cuando se presenta un trabajo difícil, todos apoyan	/		/		/		
14	Todos sienten orgullo en trabajar para la entidad.	/		/		/		
15	El ambiente laboral te da ganas de trabajar.	/		/		/		
16	Hay puestos de trabajo que no tienen razón de ser.	/		/		/		
17	Hay puestos de trabajo que deben crearse	/		/		/		
18	El procedimiento o forma de trabajar ha mejorado respecto del año pasado.	/		/		/		
19	Hay trabajadores que han mejorado su conducta con los demás.	/		/		/		
20	Algunas personas trabajan mejor que antes	/		/		/		

		Pertinencia		relevancia		Claridad		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	Los directivos se preocupan simultáneamente por el trabajador y la producción.	✓		✓		✓		
22	La entidad solo se preocupa por los resultados.	✓		✓		✓		
23	El modus operandi de la entidad coincide con sus objetivos.	✓		✓		✓		
24	En el quehacer diario se cumplen las normas internas.	✓		✓		✓		
25	El quehacer diario está relacionado con todo aquello que envuelve a la entidad.	✓		✓		✓		
26	La entidad aprovecha al máximo sus recursos humano y materiales.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Es aplicable y suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Lima, 13 de Mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Miluska Vega Guevara* DNI: *28284526*

Especialidad del evaluador: *Metodología de la investigación, Metodóloga*

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Mag. Miluska Vega Guevara
 -ATEDRÁTICA-

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		SUGERENCIAS
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Hay quienes son rotados después de una evaluación.	/		/		/		
2	Los trabajadores que demuestran eficiencia son rotados a puestos de mayor responsabilidad.	/		/		/		
3	Son pocas las personas que faltan al trabajo.	/		/		/		
4	Las huelgas en el trabajo son raras.	/		/		/		
5	No hay sindicato en el centro de trabajo	/		/		/		
6	El sindicato ha presentado quejas ante el Ministerio de Trabajo	/		/		/		
7	La productividad en la entidad es la misma que el año pasado.	/		/		/		
8	La productividad ha decrecido comparado con el año pasado.	/		/		/		
9	La productividad de la entidad se ha incrementado respecto del año anterior.	/		/		/		
10	Hay personas que no merecen el puesto que ocupan.	/		/		/		
11	Hay quienes han sido promovidos por mérito propio.	/		/		/		
12	Las relaciones interpersonales están en un buen nivel.	/		/		/		
13	Cuando se presenta un trabajo difícil, todos apoyan	/		/		/		
14	Todos sienten orgullo en trabajar para la entidad.	/		/		/		
15	El ambiente laboral te da ganas de trabajar.	/		/		/		
16	Hay puestos de trabajo que no tienen razón de ser.	/		/		/		
17	Hay puestos de trabajo que deben crearse	/		/		/		
18	El procedimiento o forma de trabajar ha mejorado respecto del año pasado.	/		/		/		
19	Hay trabajadores que han mejorado su conducta con los demás.	/		/		/		
20	Algunas personas trabajan mejor que antes	/		/		/		

		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	Los directivos se preocupan simultáneamente por el trabajador y la producción.	/		/		/		
22	La entidad solo se preocupa por los resultados.	/		/		/		
23	El modus operandi de la entidad coincide con sus objetivos.	/		/		/		
24	En el quehacer diario se cumplen las normas internas.	/		/		/		
25	El quehacer diario está relacionado con todo aquello que envuelve a la entidad.	/		/		/		
26	La entidad aprovecha al máximo sus recursos humano y materiales.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Lima, 13 de Mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Romero Vela Sonia Lides* DNI: *40117025*

Especialidad del evaluador: *Metodología de la investigación, Metodóloga*

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]
Mg. SONIA ROMERO VELA
DOCENTE UNIVERSITARIA
FILLOSOFIA

ANEXO 4

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Presentación: Estimado Señor(a) con la presente encuesta se pretende obtener información respecto de las Habilidades de los directivos del Programa Nacional de Saneamiento Rural, del ministerio de vivienda construcción y saneamiento 2016, para lo cual solicitamos su colaboración.

Datos informativos:

Nivel educativo: Primaria (), Secundaria (), Superior (), Otros (.....)

Fecha ____/____/2017; Sexo: (F) (M); Escala:

NO	SI
0	1

Marcar la respuesta con una (X) ó (+)

HABILIDADES DIRECTIVAS				
I. Desarrollo del autoconocimiento			SI	NO
1	El jefe trata a todo el personal con cortesía y respeto.			
2	Sus decisiones conllevan ética y valores morales.			
II. Manejo del estrés personal				
3	El jefe no anda apurado ni dice que le falta tiempo			
4	Sabe escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante			
III. Solución analítica y creativa de problemas				
5	Las decisiones del jefe tienen sentido/lógica			
6	Tiene imaginación para resolver situaciones difíciles			
IV. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.				
7	El jefe hace participar a todos en la solución de los problemas de la oficina, y todos nos enteramos de la solución.			
8	Hace ver los errores de los trabajadores de manera			

	amigable, sin molestarse		
V. Ganar poder e influencia			
9	Todos consideran que el jefe se ha ganado su puesto con su trabajo		
10	Su forma de ser hace que nadie le tenga miedo, pero todos lo respetan.		
VI. Motivación de los demás.			
11	Después de las reuniones con el jefe tengo más ganas de trabajar.		
12	Brinda reconocimiento oportuno cuando logras resultados importantes.		
VII. Manejo de conflictos			
13	Tiene capacidad de escuchar a los involucrados y averiguar antes de resolver un conflicto		
14	Cuando resuelve un conflicto lo hace de manera adecuada sin generar resentimientos		
VIII. Facultamiento y delegación			
15	La persona a quien el jefe le dio facultades para un trabajo especial, lo hizo mejor de lo esperado.		
16	Me sorprendió cuando delegó como coordinador/responsable a cierta persona, pero más me sorprendió el resultado.		
IX. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo			
17	En la oficina somos los mismos, pero después que el jefe nos reubico, el trabajo ya no es tan pesado.		
18	En la oficina todos nos conocemos, confiamos en los demás y nos apoyamos; parecemos una familia		
X. Liderar el cambio positivo			
19	El manual de organización y funciones es el mismo de siempre.		
20	El reglamento de organización y funciones ha sido adecuado		

	con los últimos avances tecnológicos.		
XI. Elaboración de presentaciones orales y escritas			
21	Las presentaciones (PPT) del jefe son fáciles de entender.		
22	Cuando el jefe expone, da gusto escucharle y nadie se le duerme.		
XII. Realización de entrevistas			
23	Cuando el jefe me pregunta sobre mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago		
XIII.. Conducción de reuniones de trabajo			
24	Cuando el jefe llama a reunión generalmente tiene una agenda que tratar.		
25	En las reuniones de la oficina, el jefe siempre toca los temas que queremos escuchar, escucha a los que tienen algo que decir y con frecuencia tiene la precisa.		

¡Gracias por su participación

ANEXO 5

CUESTIONARIO SOBRE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Presentación: Estimado Señor(a) con la presente encuesta se pretende obtener información respecto de los Cambios Organizacionales por parte de los Directivos de del Programa Nacional de Saneamiento Rural del Minsiterio de Vivienda, Construcción y Saneamiento 2016, para lo cual solicitamos su colaboración.

Datos informativos:

Nivel educativo: Primaria (), Secundaria (), Superior (), Otros (.....)

Fecha ____/____/2017; Sexo: (F) (M); Escala:

NO	SI
0	1

Marcar la respuesta con una (X) ó (+)

CAMBIO ORGANIZACIONAL			
I. Rotación		SI	NO
1	Hay quienes son rotados a puestos de menor responsabilidad.		
2	Algunos son rotados a puestos de mayor responsabilidad.		
II. Absentismo			
3	Son pocas las personas que faltan al trabajo		
III. Huelgas			
4	Las huelgas en el trabajo son raras.		
IV. Disputas sindicales			
5	No hay Sindicato en el centro de trabajo.		
6	El sindicato ha presentado quejas ante el Ministerio de Trabajo		
V. Productividad			
7	La productividad en la entidad es la misma que el año		

	pasado		
8	La productividad ha decrecido comparado con el año pasado.		
9	La productividad de la entidad se ha incrementado respecto del año anterior.		
VI. Puesto			
10	Hay personas que no merecen el puesto que ocupan.		
11	Hay quienes han sido promovidos por merito propio.		
VII. Relaciones interpersonales			
12	Las relaciones interpersonales están en un buen nivel.		
13	Cuando se presenta un trabajo difícil, todos apoyan.		
VIII. La organización como un todo			
14	Todos sienten orgullo en trabajar para la entidad.		
15	El ambiente laboral te da ganas de trabajar.		
IX. Estructural			
16	Hay puestos de trabajo que no tienen razón de ser.		
17	Hay puestos de trabajo que deben crearse.		
X. De procedimiento			
18	El procedimiento o forma de trabajar ha mejorado respecto del año pasado.		
XI. Interpersonal			
19	Hay trabajadores que han mejorado su conducta con los demás.		
20	Algunas personas trabajan mejor que antes.		
XII. Organizacional			
21	Los directivos se preocupan simultáneamente por el trabajador y la producción.		
22	La entidad solo se preocupa por los resultados.		
XIII. Consistencia interna			
23	El modus operandi de la entidad coincide con sus objetivos.		
24	En el quehacer diario se cumplen las normas internas.		

XIV. Congruencia con el entorno			
25	El quehacer diario está relacionado con todo aquello que envuelve a la entidad.		
XV. Adecuación a los recursos disponibles			
26	La entidad aprovecha al máximo sus recursos humano y materiales.		

¡Gracias por su participación

ANEXO 7

Base de Data final

N°	V1: HABILIDADES DIRECTIVAS																								
	H. Personales						H. Interpersonales								H. Grupales						H. específicas de comunicación				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
6	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
7	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
8	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
9	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
17	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
18	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
19	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
20	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
21	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0
22	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
23	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
26	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
27	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
33	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
34	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
35	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1
39	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
40	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
41	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
42	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
47	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
48	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
49	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
50	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1

51	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
52	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1
54	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
55	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
59	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
61	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
62	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
63	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
65	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
67	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
69	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
71	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
73	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
75	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
76	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
77	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
78	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
79	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
80	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
81	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
82	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1
83	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
84	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
85	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
86	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
87	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
89	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0
90	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
91	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
92	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1
93	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
94	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
95	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
96	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1
97	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
98	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0
99	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
100	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
101	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1

51	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
52	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
53	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
54	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
55	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
56	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
57	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
59	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
60	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0
61	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
62	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1
63	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
65	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
67	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
69	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
70	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
71	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0
72	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
73	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
74	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
75	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
76	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
77	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
78	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
79	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
81	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
82	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
83	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
84	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
85	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
86	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
87	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
88	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
89	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
91	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
92	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
93	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
95	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
96	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
97	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
98	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
99	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0
100	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1
101	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0

Anexo 8

**Habilidades directivas y cambio organizacional en el
programa nacional de saneamiento rural del
ministerio de vivienda construcción y saneamiento –
2016**

Br. Marisabel Tafur Pelaez

Universidad Cesar Vallejo

1. Resumen

La presente investigación titulada “Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016”, se desarrolló en el segundo semestre del año 2016, se consideró como objetivo general; determinar la correlación entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural en el lugar y periodo señalado líneas arriba.

Esta investigación fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y de alcance descriptivo correlacional, la población estudiada fue de 136 trabajadores pertenecientes a diferentes regímenes laborales, del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento.

Con el fin de conocer la correlación entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual constaba de 25 preguntas para la variable habilidades directivas y 26 preguntas para la variable cambio organizacional, con preguntas dicotómicas, la misma que se aplicó a una población censal de 101 trabajadores de la unidad de análisis en mención.

Finalmente del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,904$ cifra que nos indica que la correlación es moderada, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre Habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables materia del presente estudio.

Palabras Claves: Habilidades, Habilidades directivas, cambio organizacional.

2. Abstract

The present research entitled "Management Skills and Organizational Change in the National Rural Sanitation Program of the Ministry of Housing Construction and Sanitation - 2016", developed in the second half of 2016, was considered as a general objective; To determine the correlation between the variables managerial skills and organizational change in the national rural sanitation program in the place and period indicated above.

This research was of quantitative approach, non-experimental design, cross-section and descriptive scope, the population studied was 136 workers belonging to different labor regimes, the national rural sanitation program of the ministry of housing construction and sanitation

In order to know the correlation between the variables managerial skills and organizational change, the data collection technique was used as the questionnaire and the questionnaire instrument, which consisted of 25 questions for the variable managerial skills and 26 questions for the change variable Organizational, with dichotomous questions, the same that was applied to a census population of 101 workers of the unit of analysis mentioned.

Finally, the results obtained from the Rho de Spearman statistic $r_s = 0.904$ indicate that the correlation is moderate, the first conclusion obtained is that there is a correlation between managerial skills and organizational change according to the workers of the national rural sanitation program of the ministry Housing construction and sanitation in 2016; That is to say that the relationship is directly proportional between both variables matter of the present study.

Key Words: Skills, Management Skills, Organizational change

3. Introducción

En la actualidad las habilidades directivas es un tema de interés general, ya que dependerá del Gerente que los resultados de su gestión sean los más óptimos y competitivos pues ha de ser agente principal de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, siendo modelo a seguir para todos sus colaboradores con el objeto de mejorar los procesos, reducir gastos y aprovechar eficientemente los recursos, creando de tal manera un impacto social favorable y sostenido con justicia social.

La administración pública de nuestro país es caracterizada, generalmente por procesos lentos, corruptos y generadores de un gasto ineficiente, cuyos efectos negativos recaen en la población. Esto se debe no solo por la escasa capacitación y entrenamiento que reciben los directivos del sector público, en cuanto al desarrollo de habilidades directivas, que propicien una dirección efectiva de las instituciones sino tambien en que las personas seleccionadas no se ajustan al perfil profesional de las instituciones que dirigen.

Por su parte, Arroyo (2012) señaló respecto a las habilidades directivas que: “las tres áreas básicas para ser más eficiente en su cargo actual o ascender a uno superior son las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales” (p.32).

Así también, Madrigal (2009) remarcó sobre la importancia de las habilidades directivas se sustentan en: “conocer que hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se esperan de ellos” (p.8).

Definitivamente todo directivo no solo debe saber, sino tambien saber hacer y sobre todo tener las cualidades que le permitan transmitir e involucrar a los trabajadores para el logro de objetivos.

Finalmente, Whetten y Cameron (2011) son investigadores y autores de la obra cuyo título es *Desarrollo de Habilidades Directivas*, en la cual sostuvieron que

estando en medio del avance tecnológico le dan importancia a las relaciones humanas, es decir a las relaciones laborales entre los directivos y los trabajadores, aclarando que las habilidades son las mismas hoy que hace un siglo.

Su investigación resaltó alrededor de 60 habilidades de los directivos eficaces que se resumieron en 13 habilidades que encajan en cuatro grupos, sin importar su jerarquía o si laboran en el sector Público, Privado, Salud o Educación. Refieren que las habilidades directivas están asociadas al conocimiento y a las relaciones interpersonales, en sí misma “la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos”,

El cambio organizacional es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con una nueva estructura coherente y funcional, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general, de otro lado en ocasiones hemos sido testigo que los trabajadores no perciben los cambios organizacionales en la institución donde laboran pues laboran sin animo, abandonan su puesto de trabajo y no se sienten parte de los objetivos trazados por sus directivos y de la institución, mas aun estando concientes de que las instituciones públicas, necesitan desarrollar directivos con competencias y habilidades de manera que sean capaces de llevar a sus equipos de trabajo a crear, reflexionar y asumir los cambios organizacionales de su institución.

Al respecto Chiavenato (2009) refirió que “el cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de las causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio” (p. 430).

Finalmente, considerando que las variables habilidades directivas y cambio organizacional se formula los siguientes problemas de investigación: ¿Cuál es la relación entre la habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016?

4. Metodología

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, es de tipo básica, diseño de tipo no experimental de corte transversal, y de alcance descriptivo correlacional. La población es censal se constituye de 101 trabajadores y al ser ésta una cantidad manejable se trabajará con todos los elementos.

Con relacion a los resultados obtenidos, el presente estudio nos ha permitido evidenciar la relación que existe entre la variable habilidades directivas y la variable cambio organizacional, según lo trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento concluyendo que esta es directamente proporcional

5. Resultados

Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla N° 1

Distribución de frecuencia de porcentaje de las variables y dimensiones

Variable/Dimensiones	Desfavorable	Favorable	Muy Favorable
Habilidades directivas	23,8%	41,6%	34,7%
Cambio organizacional	18,8%	48,5%	60,4%
Habilidades personales	12,9%	60,4%	26,7%
Habilidades interpersonales	33,7%	30,7%	35,6%
Habilidades grupales	36,6%	33,7%	29,7%
Habilidades específicas de comunicación	36,6%	18,8%	43,6%

Interpretación: Como se puede apreciar en la tabla N° 1 que tanto las variables de habilidades directivas y cambio organizacional tienen un nivel favorable alto, siendo 41,6% y 48,5% respectivamente, mientras que la variable de cambio organizacional representa un nivel muy favorable mayor siendo el 60,4%.

Así mismo podemos observar que la dimensión de habilidades personales esta mejor ubicada con un mayor porcentaje siendo solo el 12,9% el nivel desfavorable con el que cuenta, 60,4% favorable y 26,7% muy favorable. Finalmente se aprecia que la dimensión de habilidades específicas de comunicación y las habilidades grupales son las dimensiones que requieren una mayor atención y desarrollo puesto que han obtenido menor puntuación con el 36,6% del nivel desfavorable en ambos casos.

6. Discusión

El problema general de la presente investigación fue absolver la pregunta ¿Cuál es la relación entre las variables Habilidades Directivas y Cambio Organizacional según los trabajadores del Programa Nacional de Saneamiento Rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento- 2016? Para responder dicha pregunta el objetivo general fue determinar si existe correlación entre las variables mencionadas.

Teniendo en cuenta que no se ha encontrado estudios que investiguen ambas variables simultáneamente, no ha sido posible realizar comparación alguna en la parte estadística; Por ello, continuamos con una discusión sobre resultados descriptivos y teóricos.

Del fundamento teórico de esta investigación se desprende que las Habilidades Directivas tiene incidencia directa en el Cambio Organizacional ya que depende de los conocimientos teóricos y técnicos y de las habilidades interpersonales, grupales y de comunicación que tengan los directivos para gestionar eficiente y eficazmente la entidad alineada a los cambios tecnológicos a los que conlleva la globalización mundial.

De la revisión de los antecedentes revisados se evidencia que las habilidades directivas no solamente tienen relación directa con el cambio organizacional si no tambien con el cumplimiento de metas y objetivos trazados con la institución, por la que he coindcido plenamente con el resultado de la invetigación de cada uno de los autores considerados

Efectivamente en la investigación realizada por Montaña y Alonzo (2015), cuyo titulo fue: *Caracterización de la cultura otganizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*, concluyeron que los lideres de la organización, así como los consultores externos y/o internos en el proceso de cambio social son agentes del cambio, que introducen al cambio, lo sostienen, lo fomentan o se oponen a el, la cultura de la organización propicia las condiciones de cambio, como elementos de la situación, favorecen o desfavorecen activan o frenan alientan o retrasa la influencia de un factor o de varios factores de cambio. En tal sentido coincido con los autores Montañño y Alonzo, pues según los resultados obtenidos se aprecia que existe una correlación moderada entra las variables habilidades directivas y cambio organizacional; en consecuencia los directivos son los responsables directos de que los trabajadores acepten, asimilen y promuevan el cambio dentro de la organización.

Asi también García (2010) en su tesis titulada: *Administración del Cambio Organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Agencia Aduanal Grupo El EN Comercio Exterior S. de R.L. de C.V*, cuyo propósito fue proponer un modelo de administración del cambio organizacional en la agencia aduanal que permita realizar un cambio organizacional efectivo para lograr la efectividad de un sistema de calidad que permita mejorar los resultados cualitativos y cuantitativos. El investigador obtuvo resultados afines a los de esta investigación ya que consideró que las habilidades directivas de los gerenciadorees de una institución son tan influentes en la operatividad de estas que no solo son determinantes para el cambio si no tambien para el logro de sus objetivo organizacionales.

7. Conclusiones

Del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,693$ cifra que nos indica que la correlación es moderada, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre Habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables materia del presente estudio.

Del mismo modo, se concluye que existe correlación entre todas las dimensiones de las Habilidades directivas (Habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación) y Cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, puesto que en todas las dimensiones el valor de Rho de Spearman r_s reflejan cifras que nos indica que existe correlación moderada.

Cabe resaltar que la dimensión que presenta una mejor correlación es las habilidades específicas de comunicación siendo el valor de Rho de Spearman $r_h = 0,699$; mientras que la dimensión que presenta una menor correlación es la de habilidades personales, ya que el valor de Rho de Spearman $r_h = 0,46$ respectivamente.

8. Referencias

- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- García, D. (2010). *Administración del Cambio Organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Agencia Aduanual Grupo El EN Comercio Exterior S. de*

R.L. de C.V. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ingeniería Industrial, Instituto Politécnico Nacional de México. México, D.F)

Madrigal, B. (2005). *Habilidades directivas*. Segunda Edición. Edición México. Editorial Mc Graw Hill.

Montaña, A. y Alonso, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. (Tesis para optar el grado de Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia).

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Edición. Editorial Pearson.

Anexo 9

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Marisabel Tafur Pelaez, estudiante del Programa de Maestría de Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; identificada con D.N.I. N° 40711442, con el artículo titulado:

“Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016”

Declaro bajo juramento que:

1. El artículo pertenece a mi autoría.
2. El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
3. El artículo no ha sido autoplagiado; es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
4. De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
5. Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento para su difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 27 de Mayo del 2017

Marisabel Tafur Pelaez